ICONIC ADVANTAGE

DON'T CHASE THE NEW,
INNOVATE THE OLD

Lâm Nguyệt Ánh *dịch*

QUYỀN LỰC BIỂU TƯỢNG

DỪNG ĐUỔI THEO CÁI MỚI
HÃY BIẾN CÁI HIỆN CÓ TRỞ NÊN XUẤT SẮC

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ
First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

SOON YU & DAVE BIRSS

QUYỀN LỰC BIỂU TƯỢNG

First News

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q. Đống Đa - TP. Hà Nội

VPGD: Số 347 Đội Cấn - Quận Ba Đình - TP. Hà Nội

ĐT: (024). 66860751 - (024). 66860752

Email: nxbdantri@gmail.com

Website: nxbdantri.com.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

BÙI THỊ HƯƠNG

Chịu trách nhiệm nội dung:

LÊ QUANG KHÔI

Biên tập : Nguyễn Thảo Nguyên

Bìa & Trình bày : Bích Trâm

Thực hiện liên kết:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

In 3.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In Khuyến Học Phía Nam (Lô B5-8, Đường D4, KCN Tân Phú Trung, Xã Tân Phú Trung, H. Củ Chi, TP. HCM). XNĐKXB số 4507-2021/CXBIPH/4-130/DT - QĐXB số 2437/QĐXB/NXBDT cấp ngày 31/12/2021. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2022.
ISBN: 978-604-344-639-5.

Lời khen tặng

"Quyển sách này lý giải tại sao một số thương hiệu được xây dựng để trường tồn trong khi những thương hiệu khác chỉ có vòng đời ngắn ngủi, đồng thời chỉ ra một mô hình mà mọi chuyên gia marketing đều có thể triển khai ngay lập tức."

- Adam Grant, tác giả quyển sách bán chạy Give and Take và Originals do New York Times bình chọn, đồng tác giả quyển Option B

"Soon có khả năng phi thường trong việc biến những điều bí ẩn thành những giải pháp mà chúng ta chỉ có thể đúc kết qua trải nghiệm. Anh ấy đã vận dụng khả năng này trong lĩnh vực sáng tạo và thiết kế, và bây giờ là với *Quyền lực biểu tượng*."

- Roger Martin, tác giả quyển sách bán chạy Playing to Win, nguyên Trưởng khoa Trường Kinh doanh Rotman

"Những thương hiệu vĩ đại thật sự mang tính biểu tượng… nhưng tạo ra một thương hiệu như vậy đòi hỏi cả khoa học lẫn nghệ thuật. Quyển sách này sẽ cho bạn thấy các yếu tố chính để tạo ra lợi thế biểu tượng của riêng bạn."

- Claudia Kotchka, nguyên Phó chủ tịch Chiến lược & Đổi mới Thiết kế của Tập đoàn Procter & Gamble

"Với kinh nghiệm xây dựng quy trình cải tiến trị giá hai tỷ đô-la cho các thương hiệu như Van's, Timberland, The North Face và Wrangler, Soon hiểu làm thế nào để tạo ra các sản phẩm mang tính biểu tượng. Nếu bạn khao khát biến thương hiệu hoặc sản phẩm của mình thành biểu tượng, hãy đọc quyển sách này."

- Chip Heath, Giáo sư Trường Kinh doanh Stanford, tác giả sách bán chạy Switch và Made to Stick do New York Times bình chọn

“Biểu tượng là tài sản chiến lược trọng yếu đối với thương hiệu và công ty. Quyển sách này mang đến cho người đọc cái nhìn sâu sắc về cách tạo ra những sự khác biệt trường tồn, đồng thời đưa ra các chứng cứ thuyết phục để các công ty - dù thuộc top Fortune 500 hay mới khởi nghiệp - thấy rằng họ cần tập trung thêm nguồn lực vào việc xây dựng tính biểu tượng.”

- Iris Yen, Phó chủ tịch Chiến lược Toàn cầu của Tập đoàn Nike

“Lợi thế biểu tượng thậm chí còn quan trọng đối với các công ty khởi nghiệp hơn là các thương hiệu lâu đời và các công ty lớn.”

- Wen Hsieh, đồng điều hành Công ty Kleiner Perkins Caufield Beyers

Dành tặng Christine và Brenden vì đã khiến tôi cười mỗi khi tôi quá nghiêm túc và truyền cảm hứng cho tôi mỗi khi tôi nghi ngờ con đường phía trước.

- SOON

Dành tặng Valerie, Iona và Simone vì sự bao dung tuyệt vời của họ đối với một cây bút sớm nắng chiều mưa.

- DAVE

Chương 1
Tầm quan trọng của tính biểu tượng

Năm 1989, Dov Charney nảy ra một ý tưởng khi đang ở trong phòng của ký túc xá đại học. Đó không phải là một ý tưởng lớn, mà đơn giản là xuất khẩu áo thun sản xuất tại Mỹ đến Canada. Dov gọi công ty của mình là American Apparel. Không lâu sau, Dov nhận thấy mình đã kiếm đủ tiền để có thể nghỉ học và theo đuổi con đường kinh doanh.

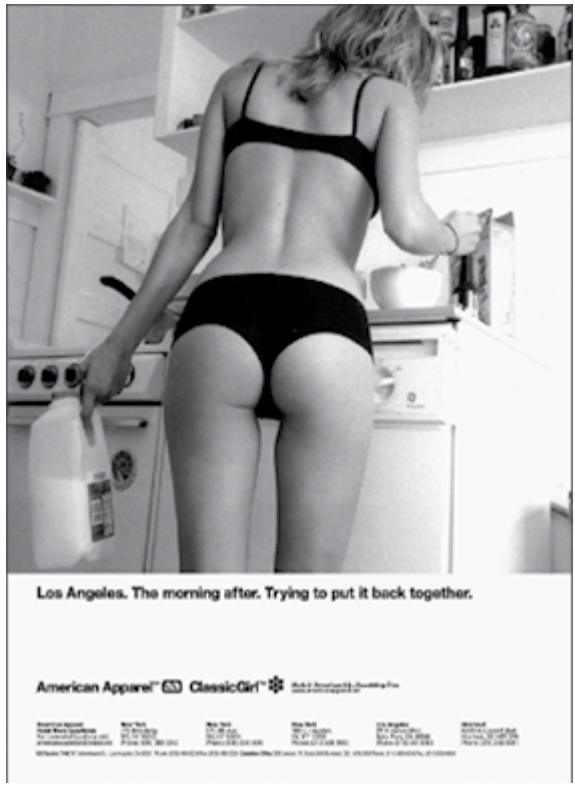
Trong vòng mười năm, Dov Charney đã chuyển đến Los Angeles, mở xưởng sản xuất và làm rúng động ngành may mặc khi trả lương cho công nhân cao gấp hai lần giá thị trường. Chỉ trong vài năm, American Apparel đã phát triển thành nhà sản xuất áo thun lớn nhất nước Mỹ.

Nhận thấy sản phẩm của mình được thị trường ưa chuộng, Dov quyết định mở rộng hoạt động kinh doanh từ bán buôn sang bán lẻ và cuối cùng đã phát triển lên đến hơn 250 cửa hàng bán lẻ trên toàn cầu.

Dov Charney thu hút sự chú ý của toàn thế giới bằng một chiến lược quảng cáo gây tranh cãi. Những mẩu quảng cáo của American Apparel trông giống như ảnh trên tạp chí *Playboy* hơn là quảng cáo thời trang đơn thuần. Người ta vẫn thường ngạc nhiên khi thấy các người mẫu khoe thân nhiều hơn là khoe trang phục cần quảng cáo. Thế nhưng doanh số vẫn tiếp tục tăng.

Tuy nhiên, các mẩu quảng cáo độc đáo của công ty bắt đầu thu hút chú ý nhiều hơn bản thân các sản phẩm được quảng cáo. Nếu bạn nhắc đến thương hiệu này trong một cuộc trò chuyện, người ta sẽ nói nhiều về những hình ảnh khêu gợi trong các mẩu quảng

cáo hơn là chất lượng quần áo và đạo đức kinh doanh của thương hiệu.



Trong một cuộc phỏng vấn với đài phát thanh American Public Media, Dov Charney thậm chí còn thừa nhận: "Điểm yếu lớn nhất của tôi là bản thân tôi. Ý tôi là tôi đã tự nhốt mình trong một chiếc lồng và cảm thấy ổn với điều đó. Tôi là kẻ thù tồi tệ nhất của chính mình. Nhưng tôi biết làm gì bây giờ? Tôi sinh ra đã là một kẻ lập dị như vậy".

Sự "lập dị" của Dov Charney bắt đầu trở thành gánh nặng về mặt pháp lý cho công ty. Nó gây ra những tin đồn tai hại và các vụ kiện về quấy rối tình dục. Thương hiệu American Apparel không còn đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Nó hoàn toàn đánh mất tính hợp thời.

Những hình ảnh trước kia được cho là khêu gợi thì nay bị gán là không đứng đắn. Sản phẩm có giá thành quá cao nên không thể cạnh tranh với những cửa hàng thời trang bình dân. Ngoài ra, phong cách hippie lỗi thời mà thương hiệu theo đuổi không còn thu hút được khách hàng mới.

Một cuộc chống đối đã diễn ra trong nội bộ American Apparel vào năm 2014. Ban giám đốc đã hất cẳng Dov Charney ra khỏi công ty của chính ông. Họ hy vọng việc quay về với những tiêu chí cơ bản

sẽ giúp vực dậy công ty. Nhưng chỉ bấy nhiêu là chưa đủ và cũng đã quá muộn. Tháng Mười năm 2015, American Apparel nộp đơn phá sản.

American Apparel đã từng có đủ mọi thuận lợi, nhưng thời đó không kéo dài. Cuối cùng, thương hiệu này đã sụp đổ một cách đáng tiếc.

Sai lầm là gì?

Tương tự những thương hiệu nổi lên nhanh chóng khác, American Apparel phát triển dựa trên đà tăng trưởng của thị trường và những mẩu quảng cáo gây xôn xao. Nhiều người vẫn nói quảng cáo là tiền thuế mà bạn phải trả cho một sản phẩm không có gì đặc sắc. Và nếu bạn không đủ khác biệt để nổi bật giữa làn sóng mới của hàng loạt cửa hàng bán lẻ thời trang giá rẻ thì quảng cáo bao nhiêu cũng vô ích.

Như chúng ta thấy, American Apparel đã không làm mới sản phẩm để duy trì sự quan tâm của khách hàng trung thành. Trang web thời trang Racked bình luận: "American Apparel đang cố gắng bán một phong cách thời trang chẳng còn mới mẻ hay thú vị nữa". Nói ngắn gọn thì công ty đã bỏ bê việc tăng cường **Khả năng gây chú ý** nhằm giữ sự khác biệt và cũng không củng cố **Khả năng duy trì** nhằm giữ tính thịnh hành. Không có những điều này, công ty sẽ không thể tạo ra bất kỳ **Lợi thế biểu tượng®** lâu dài nào.

Cuối cùng, American Apparel chỉ có thể là một trào lưu nhất thời chứ không trở thành một thương hiệu biểu tượng. Có rất nhiều doanh nghiệp rơi vào cái bẫy này. Thật thú vị khi chờ xem liệu chủ sở hữu mới của công ty này có thể khôi phục sức hấp dẫn của thương hiệu hay không.

Nếu liệt kê các biểu tượng của Luân Đôn sôi động những năm 1960 thì Mini Cooper phải được xếp trong tốp đầu. Đó là một chiếc ô-tô dường như thật sự nắm bắt được hơi thở của thời đại. Mini Cooper không giống với bất kỳ phương tiện nào khác trên đường phố. Nó lạ, ngầu và mới mẻ. Vậy nên chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Mini Cooper thành công đến thế.

Tuy nhiên, khi xu hướng sôi động của thập niên 60 nhường chỗ cho xu hướng gợi cảm của thập niên 70, xu hướng disco của thập niên 80 và xu hướng táo bạo của thập niên 90, Mini Cooper đã

không còn chỗ đứng. Thương hiệu này đã không nắm bắt được sức mạnh biểu tượng tuyệt vời của chính sản phẩm mà nó nắm giữ. Suốt nhiều năm, nó không thật sự đầu tư vào **Khả năng duy trì**để giữ độ "nóng" và giá trị của thương hiệu. Cho đến cuối thế kỷ 20, chiếc Mini Cooper thứ 5.387.862 - cũng là chiếc cuối cùng được sản xuất - gần như vẫn giống hệt chiếc Mini đầu tiên.

Chiếc Mini Cooper cổ điển

May mắn thay, đây không phải là hồi kết của câu chuyện. BMW lúc đó đã đứng ra đón nhận nhiệm vụ biến biểu tượng của thế kỷ 20 này trở thành biểu tượng của thế kỷ 21.

BMW đã mua thương hiệu Mini Cooper đầy tính biểu tượng này vì họ nhìn thấy cơ hội hồi sinh nó trong thị trường hiện đại. Khi làm việc với đội ngũ tư vấn thiết kế Designworks của mình, BMW bắt đầu nhận diện và xác định những yếu tố làm nên tính biểu tượng mạnh mẽ của Mini Cooper. Và họ đã làm điều đó với một phong cách khác thường, song lại vô cùng phù hợp với thương hiệu này.

Chiếc xe được tạo ra dựa trên "nguyên mẫu cơ thể người", trong đó kết hợp sự đáng yêu của trẻ con với bờ vai vững chãi của người đàn ông và những đường nét mềm mại của phụ nữ. Điều này đã mang yếu tố cảm xúc và nhân bản vào thiết kế 3D của chiếc xe.

BMW đã nhận diện được những yếu tố mang tính biểu tượng của xe - cụm đèn pha hình bầu dục, lưới tản nhiệt lục giác và tay nắm cửa hình e-líp - và làm những chi tiết này trở nên nổi bật hơn bằng cách mạ crôm bao quanh chúng. Điều này đã giúp các yếu tố đặc biệt kể trên bắt mắt hơn, đem lại *Khả năng gây chú ý* cho chiếc Mini Cooper nguyên bản.

Sau khi hoàn thành quá trình xác định tính biểu tượng, BMW bắt tay vào thiết kế một phiên bản nâng cấp của chiếc xe sao cho vừa giữ được nét cổ điển, vừa đáp ứng những yêu cầu cao hơn của người lái xe hiện đại. Thiết kế cải tiến này đã đặt nền tảng cho *Khả năng duy trì* của chiếc xe.

Chiếc Mini Cooper do BMW thiết kế

Mini Cooper một lần nữa thành công vang dội.

BMW tiếp tục thêm mảnh ghép cuối cùng vào bức tranh bằng cách xây dựng *Khả năng gia tăng* cho chiếc Mini, nhằm tăng mức độ nổi tiếng của nó. Họ làm điều này bằng cách mở rộng dòng sản phẩm. Từ thương hiệu chỉ có một mẫu xe duy nhất, giờ đây Mini Cooper còn cung cấp các mẫu xe năm cửa, xe mui trần và một số phiên bản biến thể khác. Họ dùng chính **Ngôn ngữ thương hiệu biểu tượng™** mà họ phát triển để truyền cảm hứng cho hàng loạt sản phẩm mang thương hiệu Mini, từ đồng hồ, vali đến trang phục thể thao. Và cuối cùng, công ty sử dụng các kênh truyền thông và quảng cáo để tối đa hóa sự hiện diện của Mini trong mắt khách hàng.

Đây là một ví dụ thành công điển hình về thiết kế mang tính biểu tượng.

Quyển sách này tiết lộ cách những thương hiệu lớn nhất thế giới thành công nhờ sử dụng các yếu tố mang tính biểu tượng, đồng thời hướng dẫn bạn cách áp dụng lối tư duy này để tạo ra *Lợi thế biểu tượng* cho tổ chức của mình.

Nhiều doanh nghiệp lâu đời giờ đây đang hoạt động trong lĩnh vực mà họ không quen thuộc. Thị trường kinh doanh luôn cải tiến và phát triển, nhưng tốc độ thay đổi ngày càng nhanh hiện nay đã vượt qua tốc độ tối đa của hầu hết các công ty. Điều này khiến các công ty xoay mòng mòng trong nỗ lực bắt kịp nhịp độ đó. Trong nhiều ngành nghề, thị trường đang thay đổi nhanh hơn khả năng thích ứng của các tổ chức. Trong khi đó, các tổ chức lại đang dành nhiều công sức cho việc sửa sai hơn là chủ động xây dựng chiến lược.

Cả thị trường đang bị cuốn theo quy luật hàng hóa phổ biến khi mà người tiêu dùng luôn đòi hỏi sản phẩm rẻ hơn và nhanh hơn. Hiện tượng "thời trang ăn liền" đã biến các phố mua sắm thành nơi cung cấp sản phẩm chú trọng số lượng thay vì chất lượng. Để đáp ứng thị hiếu đó, các nhà sản xuất phải tìm cách thu hẹp tỷ suất lợi nhuận, đồng thời đẩy mạnh tốc độ cung ứng sản phẩm. Điều này khiến sản phẩm có khả năng chống đỡ kém trước những biến động của thị trường.

Một hệ quả khác của quy luật hàng hóa phổ biến là sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu bị suy giảm. Khi người ta đưa ra quyết định dựa trên số lượng hàng hóa có thể mua được với số tiền hiện có trong túi, họ sẽ dễ dàng bước sang cửa hàng đối diện và chi tiền cho đối thủ cạnh tranh của bạn. Các nhà bán lẻ hiện đang cố gắng cải thiện tình trạng này bằng cách đầu tư vào mạng truyền thông xã hội, với hy vọng rằng việc tương tác thường xuyên với người tiêu dùng sẽ giúp tạo ra sự trung thành, từ đó giúp tăng doanh thu. Tuy nhiên, hiệu quả của phương pháp này vẫn đang gây tranh cãi.

Bên cạnh đó, marketing truyền thống không còn đóng vai trò là giải pháp xây dựng thương hiệu như trước. Những năm gần đây, hầu hết các hình thức quảng cáo đều ngày càng kém hiệu quả. Cùng lúc đó, các kênh truyền thông bùng nổ. Cách duy nhất người tiêu dùng có thể đối phó với sự tấn công dồn dập của các thông điệp marketing là gạt chúng sang một bên. Và điều đó khiến việc giao tiếp của các thương hiệu với khách hàng của mình trở nên khó khăn hơn bao giờ hết.

Các công ty nhận ra họ đang đối phó thay vì chủ động tạo ra tình huống. Họ mất kiểm soát, mất tầm nhìn, và cuối cùng là mất luôn lợi nhuận.

Nhiều tập đoàn vẫn đang loay hoay với các kế hoạch năm năm, mười năm hoặc hai mươi năm, cho dù hoàn cảnh đã thay đổi kể từ

khi họ soạn ra những kế hoạch đó. Trong mười năm qua, chúng ta đã chứng kiến sự nổi lên của truyền thông xã hội, sự phát triển của dịch vụ đám mây và sự bùng nổ của nội dung video. Không ai có thể dự đoán những tác động mà thực tế ảo, điện toán nhận thức và các phương tiện tự lái có thể tạo ra trong những năm tới. Chúng ta cũng không biết công nghệ mới nào sẽ bất ngờ xuất hiện.

Vì vậy, các công ty nhận ra rằng họ đang đối phó thay vì chủ động tạo ra tình huống. Họ mất kiểm soát, mất tầm nhìn, và cuối cùng là mất luôn lợi nhuận.

Tuy nhiên, luôn có trường hợp ngoại lệ đối với quy luật này. Chúng tôi đã nghiên cứu hàng chục công ty có vẻ đã vượt qua những khó khăn mà đối thủ của họ không thể. Những công ty này ít bị ảnh hưởng bởi tính bất ổn của thị trường và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ. Họ tiếp tục vun đắp lòng trung thành của khách hàng và mở rộng sang các thị trường mới. Có vẻ như họ đang phát triển từ thế mạnh này sang thế mạnh khác, từ năm này qua năm khác.

Bí quyết của họ là gì? Và các công ty khác làm thế nào để áp dụng bí quyết này?

Đó là nội dung của **Quyền lực biểu tượng**. Quyển sách này nói về một chiến lược mà các công ty thành công đã sử dụng để tạo ra sự khác biệt bền vững cũng như xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng. Đồng thời nó đề cập đến việc khai mở giá trị tiềm ẩn của các sản phẩm và dịch vụ hiện có. Chúng tôi gọi đó là *Lợi thế biểu tượng*. Và chúng tôi muốn chia sẻ với bạn cách vận dụng lợi thế này để thay đổi doanh nghiệp của mình theo hướng tốt hơn.

Lợi thế biểu tượng® là gì?

Lợi thế biểu tượng là một chiến lược tập trung xây dựng sự khác biệt và tính phù hợp lâu dài để doanh nghiệp có thể chiến thắng đối thủ cạnh tranh và xây dựng mối liên kết sâu sắc hơn với khách hàng. Đó là một chiến lược mà các tổ chức có thể ứng dụng vào mọi phương diện hoạt động. Và về cơ bản, chiến lược này giúp họ tập trung vào những yếu tố then chốt của thương hiệu qua nhiều năm hoạt động.

Lợi thế biểu tượng củng cố ba phẩm chất cốt lõi biến sản phẩm và dịch vụ trở thành biểu tượng:

- **Sự khác biệt:** Các sản phẩm mang tính biểu tượng được biết

đến vì một điều gì đó đặc biệt và đáng nhớ. Sự khác biệt giúp chúng trở nên nổi bật.

- **Sự phù hợp:** Các sản phẩm mang tính biểu tượng không chỉ khác biệt để nổi bật, mà sự khác biệt này còn cần phải cực kỳ phù hợp và có ý nghĩa đối với khách hàng. Sự phù hợp giúp sản phẩm trụ vững trên thị trường.
- **Sự công nhận:** Các sản phẩm mang tính biểu tượng được công nhận rộng rãi vì tính phù hợp đặc trưng của chúng. Chúng trở thành sản phẩm đi đầu trong ngành hàng, phân khúc hoặc ngách thị trường của mình nhờ tính phù hợp đặc biệt này.

Tính biểu tượng rất quan trọng. Giống như các biểu tượng tôn giáo và văn hóa, chúng ta đang nói về các đặc tính có ý nghĩa, phù hợp và có sự gắn kết về mặt cảm xúc với khách hàng. Sản phẩm mang những đặc tính này sẽ có thể giữ vị trí tiên phong trong ngành hàng, ngách thị trường, phân khúc của nó hoặc trong xu hướng chung. Chúng ta có thể học được rất nhiều về lĩnh vực này từ họa sĩ Andy Warhol, nhóm nhạc NSYNC cũng như tập đoàn Apple. Chính kết nối mạnh mẽ hơn về mặt con người sẽ giúp tạo ra một lợi thế kinh doanh thực tế và bền vững trên thị trường. Nó tạo ra lòng trung thành đích thực và có thể mang đến doanh số mà trong đó, chi phí được giảm xuống còn lợi nhuận biên thì tăng theo cấp số nhân.

Chiến lược này không hoàn toàn mới lạ. Đa số các công ty thành công nhất trên thế giới đã hưởng lợi từ chiến lược này suốt nhiều năm qua. Và trong quyển sách này, chúng tôi sẽ cho bạn thấy các ví dụ về cách họ đã làm điều đó.

Giống như các biểu tượng tôn giáo và văn hóa, chúng ta đang nói về các đặc tính có ý nghĩa, phù hợp và có sự gắn kết về mặt cảm xúc với khách hàng.

Chúng tôi sẽ chia sẻ các bài học từ các tên tuổi quen thuộc như Nike, Disney, Amazon và In-N-Out Burger. Bạn sẽ thấy cách những doanh nghiệp này xác định điểm khác biệt của họ so với các đối thủ cạnh tranh. Bạn cũng sẽ thấy cách họ tạo ra một quy trình để bảo vệ giá trị cốt lõi này và tận dụng nó để mở rộng quy mô kinh doanh trong nhiều năm hoạt động.

Không phải ngẫu nhiên mà những công ty này khám phá ra *Lợi thế biểu tượng* của mình. Đó là một quyết định chiến lược có chủ đích. Chúng tôi sẽ cho bạn thấy bất kỳ một doanh nghiệp nào

cũng có thể tận dụng chiến lược này, dù đó là một công ty trong nhóm Fortune 500[1] hay là công ty khởi nghiệp bằng quỹ đầu tư mạo hiểm, dù đang bán sản phẩm hay dịch vụ.

[1] *Bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất nước Mỹ theo tổng doanh thu mỗi công ty được biên soạn hằng năm bởi tạp chí Fortune.*

Điều tuyệt vời nhất là nhiều doanh nghiệp đã có sẵn các yếu tố cần thiết. Chẳng hạn họ có sản phẩm, khách hàng, hệ thống phân phối và các cửa hàng bán lẻ. Hoặc dịch vụ của họ đã có độ nhận diện và có sẵn người dùng. *Lợi thế biểu tượng* giúp họ khai mở thêm giá trị để đạt được lợi nhuận cao và sự tăng trưởng bền vững.

Bạn cũng có thể sử dụng các nguyên tắc của *Lợi thế biểu tượng* như kim chỉ nam trong việc tạo ra những đặc tính biểu tượng mới với cơ hội thành công cao hơn.

Cần đặc biệt lưu ý rằng *Lợi thế biểu tượng* không phải là một giải pháp tức thời. Đó là một hiệu ứng có sức mạnh tích lũy theo thời gian - cũng như Jimi Hendrix không trở thành một huyền thoại ghi-ta ngay sau lần đầu tiên cầm lấy cây đàn. Bạn sẽ cần thời gian và nỗ lực. Quyển sách này sẽ giúp bạn xác định đúng hướng đi và mang đến cho bạn cơ hội tốt nhất để thành công.

Lợi thế biểu tượng không phải là gì?

Lợi thế biểu tượng không chỉ là xây dựng thương hiệu hay thiết kế. Dù hai yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra *Lợi thế biểu tượng,* nhưng bản thân chiến lược này không chỉ mang tính biểu tượng về mỹ học.

Tương tự, nó cũng không phải một chiến lược quảng cáo hay marketing. Tất nhiên marketing đóng vai trò quan trọng trong việc giao tiếp với khách hàng. Nhưng *Lợi thế biểu tượng* có nghĩa là vận dụng các phương pháp để biến niềm khao khát của khách hàng thành sản phẩm hoặc dịch vụ, chứ không phải đập vào mắt họ hàng chục áp phích và quảng cáo trên ti-vi hòng thuyết phục họ chi tiền.

Lợi thế biểu tượng không phải là nghiên cứu và phát triển sản phẩm (Research & Development - R&D). Một lần nữa, dù bao gồm các yếu tố của R&D, nhưng chiến lược này thiên về việc tập trung nỗ lực để tạo ra những lợi ích phù hợp với mong muốn của khách hàng. *Lợi thế biểu tượng* là đặt khách hàng lên trên sản phẩm và ưu tiên mang đến cảm xúc tích cực cho khách hàng hơn là tập

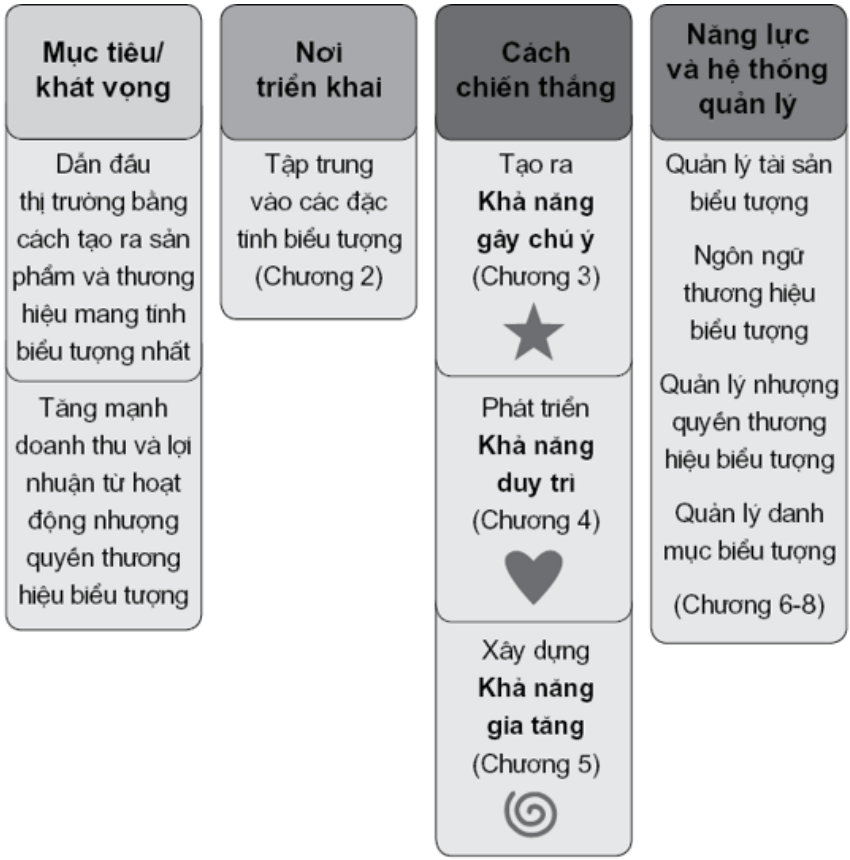
trung vào các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm.

Không giống với những chiến lược chỉ được áp dụng trong một phần của tổ chức, chiến lược *Lợi thế biểu tượng* liên quan đến mọi khía cạnh của công ty. Nó cần tác động đến marketing, xây dựng thương hiệu, thiết kế, tài chính, mua bán và sáp nhập doanh nghiệp, R&D, thu mua, bán hàng, đổi mới và cơ cấu tổ chức. Chiến lược *Lợi thế biểu tượng* cần được cân nhắc để áp dụng vào từng phương diện kể trên cho phù hợp. Quá trình áp dụng này không diễn ra một cách ngẫu nhiên, mà là một quyết định có chủ đích ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức, từ đội ngũ quản lý cho đến nhân viên thực tập.

Chiến lược đơn giản

Đừng vội nản lòng khi nhìn thấy từ "chiến lược". Khái niệm này đã trở nên quá phức tạp trong những năm gần đây, khi mà chiến lược được xem như bí kíp dành riêng cho các thiên tài với khả năng nắm bắt những cơ hội mà người bình thường không thể thấy được. Nhưng thật ra nó đơn giản hơn nhiều so với những gì mà mọi người nghĩ.

Chiến lược không gì khác hơn là những nguyên tắc được dùng làm kim chỉ nam cho một chuỗi các quyết định. Roger L. Martin và A. G. Lafley đã tả rất rõ cơ cấu chung của một chiến lược hiệu quả trong quyển *Playing to Win* (tạm dịch: *Thay đổi để chiến thắng*). Cơ cấu này bao gồm một loạt các lựa chọn có thể dẫn dắt bạn đi từ khát vọng đến hiện thực hóa chiến lược trong mô hình kinh doanh của mình. Bảng dưới đây cho thấy *Lợi thế biểu tượng* phù hợp với mô tả đó như thế nào.


Mục tiêu/ khát vọng
Nơi triển khai
Cách chiến thắng
Năng lực và hệ thống quản lý
Dẫn đầu thị trường bằng cách tạo ra sản phẩm và thương hiệu mang tính biểu tượng nhất
Tập trung vào các đặc tính biểu tượng (Chương 2)
Tạo ra Khả năng gây chú ý (Chương 3)
Quản lý tài sản biểu tượng
Ngôn ngữ thương hiệu biểu tượng
Quản lý nhượng quyền thương hiệu biểu tượng
Quản lý danh mục biểu tượng
(Chương 6-8)
Phát triển Khả năng duy trì (Chương 4)
Tăng mạnh doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động nhượng quyền thương hiệu biểu tượng
Xây dựng Khả năng gia tăng (Chương 5)

Chiến lược Lợi thế biểu tượng

Mục tiêu và khát vọng

Các chuỗi thương hiệu mang tính biểu tượng thường tạo ra lợi nhuận nhiều hơn đáng kể so với những thương hiệu thông thường. Chúng cũng thích ứng tốt hơn khi đối mặt với những biến động của thị trường. Nhưng bạn không thể tạo ra đặc tính biểu tượng cho sản phẩm trong ngày một ngày hai. *Lợi thế biểu tượng* là hiệu quả tổng hợp mà bạn tích lũy được sau một thời gian làm việc thận trọng và kiên trì. Hiệu quả này sẽ tăng dần theo thời gian. Vì vậy, cách duy nhất để bắt đầu là chọn trở thành biểu tượng ngay từ bây giờ. Chiến lược *Lợi thế biểu tượng* phù hợp với những doanh nghiệp muốn chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu thị trường bằng cách trở thành người tiên phong trong lĩnh vực của họ.

Nơi triển khai

Điểm mấu chốt là bạn phải tập trung nỗ lực đúng chỗ. Điều này có

nghĩa là thay vì chỉ theo đuổi các sản phẩm mới và bóng bẩy, bạn tập trung cải tiến cái cũ, bởi đó là nơi tập trung các ưu điểm mà bạn đang có. *Lợi thế biểu tượng* đòi hỏi bạn dồn phần lớn nỗ lực vào các đặc tính biểu tượng của mình. Mặt trái của điều này là bạn phải giảm tập trung vào các đặc tính có tiềm năng biểu tượng thấp, thậm chí là không đầu tư vào chúng để tập trung vào các đặc tính có cơ hội thành công cao nhất. Bạn cần đặt năng lượng và nguồn lực của mình đúng chỗ.

Quan điểm này sẽ được đề cập trong Chương 2 và có thể được tóm tắt bằng lời khuyên của Steve Jobs dành cho Mark Parker - Giám đốc điều hành của Nike:

"Nike tạo ra một số sản phẩm tốt nhất thế giới, những sản phẩm khiến người ta thèm khát. Nhưng Nike cũng làm ra rất nhiều sản phẩm tệ hại. Anh chỉ cần bỏ đi những thứ tệ hại và tập trung vào những món tốt."

Cách chiến thắng

Để tạo ra sản phẩm mang tính biểu tượng, bạn cần phải nổi bật trong cuộc cạnh tranh. Đây chính là linh hồn của *Lợi thế biểu tượng*. Mục tiêu của chúng tôi là tập trung tăng cường ba yếu tố tạo nên một sản phẩm mang tính biểu tượng: sự khác biệt, sự phù hợp và sự công nhận trên toàn cầu. Chúng ta sẽ bàn chi tiết hơn về từng yếu tố và cách làm chủ chúng. Điều này sẽ giúp bạn tạo ra sản phẩm khác biệt với các đối thủ cạnh tranh, một sản phẩm giúp bạn kết nối sâu sắc hơn với khách hàng và mở ra nhiều cơ hội tăng trưởng cho doanh nghiệp của bạn.

Các bước để tạo ra ba yếu tố này bao gồm:

1. **Tạo ra** Khả năng gây chú ý

   Không khác biệt thì không thể nổi bật. Thế nhưng, hầu như thị trường nào cũng đầy rẫy những sản phẩm đại trà với tính năng tương tự nhau. Bạn cần làm cho sản phẩm của mình *khác biệt*. Bạn cần phải nổi bật. Những sản phẩm mang tính biểu tượng nhất thường có sự khác biệt rõ rệt so với các sản phẩm khác trên cùng kệ hàng. Sự khác biệt đó đầy sức hút và hữu ích, chứ không đơn thuần là khác biệt về kiểu dáng. Một khi bạn nổi bật và thu hút được sự chú ý, khách hàng sẽ có xu hướng quan tâm đến các mẩu quảng cáo, khuyến mãi, hàng hóa, các mối hợp tác và các hoạt động khác của bạn. Bạn sẽ học được cách để làm việc này

trong Chương 3.

2. **Phát triển** Khả năng duy trì

   Bạn không thể xây dựng thương hiệu mang tính biểu tượng nếu bạn không phát triển mối quan hệ sâu sắc với khách hàng. Bạn cần làm thương hiệu của mình luôn hợp thời để có thể giữ được sự quan tâm của thị trường. Thương hiệu mang tính biểu tượng nhất là thương hiệu có một câu chuyện đằng sau. Đó có thể là di sản mà thương hiệu để lại, hoặc đại diện cho một điều gì đó hoàn toàn khác biệt so với phần còn lại của thị trường, hoặc là một đột phá có ý nghĩa đặc biệt. Đây chính là những gì giúp thương hiệu có sự kết nối sâu sắc với khách hàng, điều mà bạn không bao giờ có thể đạt được nếu chỉ tập trung vào tính thẩm mỹ của sản phẩm. Phát triển Khả năng duy trì sẽ được trình bày trong Chương 4.

3. **Xây dựng** Khả năng gia tăng

   Khi đã có được hai yếu tố đầu tiên, bạn cần làm cho đặc tính biểu tượng của mình hiện diện rộng rãi hết mức có thể, để nó được *công nhận* trên toàn cầu. Để làm được điều này, bạn cần bắt đầu với *Ngôn ngữ thương hiệu biểu tượng* rõ ràng và mạnh mẽ. Đây là kim chỉ nam cho tất cả các quyết định liên quan đến việc phổ biến đặc tính biểu tượng của bạn. Bạn có thể sử dụng kim chỉ nam này để mở rộng thương hiệu của mình sang các phân khúc và các kênh mới. Và sau đó, bạn có thể gia tăng độ nhận biết thương hiệu thông qua các hoạt động marketing và quảng bá. Chương 5 sẽ giải thích chi tiết hơn về điều này.

Ba bước này tạo ra sự khác biệt, sự phù hợp và sự công nhận, từ đó hình thành nên cốt lõi của chiến lược *Lợi thế biểu tượng.*

Yêu cầu về năng lực và hệ thống quản lý

Giờ thì bạn đã biết chiến lược *Lợi thế biểu tượng* có liên quan đến mọi khía cạnh của hoạt động kinh doanh. Do đó, các loại năng lực mà bạn cần để thực hiện thành công chiến lược này có thể dàn trải trong phạm vi khá rộng. Bạn cần có năng lực lãnh đạo mạnh mẽ, tinh thần trách nhiệm, nguồn lực và các công cụ để triển khai chiến lược *Lợi thế biểu tượng*. Nếu không có tinh thần trách nhiệm, mục tiêu rõ ràng và thành phẩm, thật khó để chúng ta biết mình có thành công hay không.

Bạn không thể mong đợi công thức cũ có thể tạo ra món ăn mới. Tương tự, bạn cần xây dựng các quy trình và cấu trúc khác nhau để tạo ra *Lợi thế biểu tượng*. Các năng lực và hệ thống quản lý cần thiết sẽ được đề cập từ Chương 6 đến Chương 8.

Không chỉ là lý thuyết

Lợi thế biểu tượng không phải là lý thuyết suông. Đó là một chiến lược thực tế mà các doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực có thể sử dụng để tạo ra lợi nhuận dài hạn và tăng trưởng bền vững.

Phần lớn những ý tưởng trong quyển sách này được đúc kết từ kinh nghiệm của các tác giả, những người sẽ mang đến nhiều góc nhìn khác nhau về chủ đề này.

Soon có hơn hai mươi năm kinh nghiệm trong lĩnh vực chiến lược, cải tiến, thiết kế và xây dựng thương hiệu. Ông từng làm việc cho các thương hiệu nổi tiếng và cũng tự xây dựng doanh nghiệp riêng. Trong suốt sự nghiệp của mình, ông luôn bị cuốn hút bởi những yếu tố có thể khiến một số công ty có tầm ảnh hưởng lớn và lâu dài hơn các công ty khác. Mối quan tâm này đã khiến ông nghiên cứu hơn năm mươi công ty để khám phá lý do một số thương hiệu không chỉ trường tồn theo thời gian mà còn có thể trở thành biểu tượng. Kết quả của nghiên cứu đó - cùng với những ý tưởng mà nó khơi gợi - đã truyền cảm hứng cho sự ra đời của quyển sách này.

Dave đến với dự án này trong vai trò người cộng tác và đóng góp những câu chuyện ý nghĩa và điển hình cũng như các nghiên cứu để minh họa cho các ý tưởng trong sách. Anh cũng chia sẻ hai mươi năm kinh nghiệm trong ngành quảng cáo - từ góc độ của một người đã trải nghiệm mọi phương diện của marketing tổng hợp - cùng với niềm đam mê khoa học và một chút ương ngạnh "lành mạnh" của người Scotland.

Trong quá trình viết quyển sách này, chúng tôi đã cùng nhau áp dụng ý tưởng *Lợi thế biểu tượng* để đáp ứng các nhu cầu thực tế của khách hàng, vì ứng dụng thực tế chính là cách hiệu quả nhất để kiểm nghiệm một lý thuyết.

Phương pháp *Lợi thế biểu tượng* được chúng tôi đúc kết từ các chiến lược hiệu quả nhất của những tổ chức thành công nhất trên thế giới. Các thương hiệu như Nike, BMW, In-N-Out Burger, Disney và ngay cả Giáo hội Công giáo đều đã hưởng lợi từ phương pháp này. Trong quyển sách này, bạn sẽ tìm thấy những câu

chuyện về cách các tổ chức nói trên áp dụng chiến lược *Lợi thế biểu tượng* để dẫn đầu thị trường và tiếp tục phát triển từ năm này qua năm khác.

Không chỉ giải thích *Lợi thế biểu tượng* là gì, quyển sách bạn đang cầm trên tay còn giúp bạn sử dụng *Lợi thế biểu tượng* để thay đổi chính tổ chức của mình. Bạn sẽ tìm thấy những hướng dẫn cơ bản và phương pháp luận, thậm chí là các bảng biểu, để giúp định hướng quá trình tư duy.

Quyển sách này hướng đến hành động thực tiễn, chứ không chỉ nói về lý thuyết.

Nếu vẫn cần thêm lý do để đón nhận *Lợi thế biểu tượng*, bạn sẽ tìm thấy chúng trong những chương tiếp theo. Giờ thì chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xem xét các ví dụ về hoạt động kinh doanh có sử dụng *Lợi thế biểu tượng*.

Chương 2

Các ví dụ tiêu biểu của lợi thế biểu tượng®

Vào năm 2015, mô hình dùng chung xe để giảm chi phí rộ lên tại Trung Quốc, khiến thị trường này có mức độ cạnh tranh khá cao và gay gắt. DiDi, một công ty hàng đầu có trụ sở tại Bắc Kinh, là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường này lúc bấy giờ. Bên cạnh đó, người ta cũng chứng kiến sự tăng trưởng nhanh chóng của Uber, một thương hiệu được yêu thích đến từ Thung lũng Silicon. Thị trường xe dùng chung có mức độ cạnh tranh cao đến mức hơn một nửa các chuyến xe trải nghiệm là hoàn toàn miễn phí. Đa số các doanh nghiệp đều không tìm được cơ hội để thâm nhập thị trường này, đặc biệt là với tư cách đối thủ cạnh tranh với những "tay lão làng".

Nhưng ngôi sao mới nổi Ucar thì khác. Ucar được điều hành bởi Charles Zhengyao Lu, một doanh nhân có tư duy cấp tiến đã nổi danh với việc xây dựng những đế chế ô-tô mang tính biểu tượng. Ông biết Ucar phải mang đến điều gì đó khác biệt thì mới có cơ hội thành công. Vì vậy, Ucar đã hợp tác với Continuum, một công ty đa quốc gia chuyên về thiết kế đổi mới, để thâm nhập sâu hơn vào thị trường xe dùng chung và xác định những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng.

Đội ngũ Continuum dành thời gian tìm hiểu những hành khách không đặc trưng để tìm ra cơ hội trong thị trường hiện hữu. Quá trình này giúp họ nhận ra nhiều người đang ngày càng quan tâm đến uy tín của các công ty cung cấp dịch vụ và sự an toàn của hành khách. Tốc độ tăng trưởng nhanh đồng nghĩa với việc các công ty lớn đang gặp khó khăn trong vấn đề kiểm soát chất lượng tài xế và phương tiện. Trên cùng một ứng dụng, có thể hôm nay bạn được đón bởi một anh tài xế mặc vét trên chiếc limo đen bóng

sang trọng, nhưng biết đâu hôm sau sẽ là một bác tài mang dép kẹp trên một chiếc bán tải nhếch nhác. Nếu Ucar có thể loại bỏ điểm yếu này, nó sẽ có một ưu thế đặc biệt trong thị trường xe dùng chung đang rất sôi động tại Trung Quốc.

Bản thân Ucar cũng có sẵn thế mạnh mà nó có thể tận dụng. Ucar được xây dựng trên nền tảng của một công ty cho thuê xe thành công, điều đó có nghĩa là nó có sẵn một đội xe hùng hậu cùng với đội ngũ chuyên gia để đảm bảo chúng có thể vận hành ở điều kiện tốt nhất. Công ty muốn cải tiến dựa trên cơ sở hạ tầng sẵn có này để phục vụ cho dự án kinh doanh mới. Vì vậy, Ucar đã kết hợp kết quả nghiên cứu nói trên và nguồn lực hiện hữu để tạo ra một dịch vụ với những đặc trưng nổi bật mà qua đó có thể truyền tải các điểm khác biệt chính của thương hiệu.

Cụ thể, Ucar luôn cung cấp những chiếc xe màu đen chất lượng cao và sạch sẽ, được trang bị Wi-Fi, bộ sạc và nước uống cho hành khách. Các tài xế Ucar xuất hiện trong trang phục gọn gàng và lịch lãm với cà vạt, áo khoác và găng tay trắng. Họ có cách chào khách rất đặc trưng, đó là mở cửa xe cho khách với cung cách của một tài xế riêng cao cấp. Rất rõ ràng, chuẩn mực dịch vụ của Ucar cao hơn mức thông thường.

Công ty cũng tạo ra các đặc điểm riêng giúp thể hiện sự an toàn và độ tin cậy. Các tài xế được trả mức lương cố định và được giám sát liên tục để đảm bảo họ tuân thủ giới hạn tốc độ, đem lại trải nghiệm đáng tin cậy và an toàn cho hành khách. Và việc được trả mức lương cố định giúp các tài xế có thể tập trung vào trải nghiệm của khách hàng thay vì cố chạy càng nhiều chuyến xe càng tốt trong một ca làm việc dài mười tám tiếng.

Ucar hoàn toàn tập trung vào các yếu tố như độ tin cậy, sự an toàn và niềm tin. Điều này giúp công ty tạo ra Khả năng gây chú ý hữu ích và Khả năng duy trì lâu dài. Công ty đã chọn cung cấp trải nghiệm dịch vụ ưu việt cho một thị trường nhỏ hơn, nhờ đó kiếm nhiều tiền hơn với ít chuyến đi hơn.

Công ty thậm chí còn thâm nhập vào một ngách thị trường rất đặc biệt, đó là thị trường của những phụ nữ mang thai. Nếu một người phụ nữ mang thai đặt xe Ucar, cô sẽ được đón bởi một trong những chiếc xe chất lượng nhất với tài xế có ít nhất ba năm kinh nghiệm cộng với kiến thức y tế cơ bản để hỗ trợ thai phụ. Thêm vào đó, những chiếc xe này được lắp thêm máy lọc khí, nhiệt độ trong xe được giữ ổn định ở mức 22 độ C, và xe không bao giờ chạy nhanh hơn 60 km/giờ. Tài xế còn bật cả nhạc dành cho trẻ sơ sinh

để hành-khách-tương-lai thưởng thức.

XE DÀNH CHO THAI PHỤ

Ngay từ lúc bắt đầu, Ucar và Continuum đã hướng tới việc tạo ra một thương hiệu biểu tượng. Và họ đã làm việc này một cách tuyệt vời bằng cách tạo ra *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* từ những ngày đầu tiên. Ucar đã thành công trở thành thương hiệu dẫn đầu về sự an toàn và độ tin cậy trong thị trường xe đi chung của Trung Quốc.

Nỗ lực của họ đã đem lại thành quả khổng lồ. Trong hai năm 2016 - 2017, số lượng thành phố mà Ucar phục vụ đã tăng gấp đôi, số lượng tài xế tăng gấp bốn và giá trung bình của một chuyến xe thì tăng một nửa. Trên hết, Ucar luôn đạt được mức độ hài lòng và duy trì khách hàng ở mức cao nhất so với bất kỳ đối thủ nào khác.

Hiếm công ty nào có thể chỉ bạn cách đón khách tốt hơn Ucar.

Nếu bạn cần thêm bằng chứng về sức mạnh của *Lợi thế biểu tượng*®, hãy đọc tiếp. Chúng ta sẽ cùng xem xét hiệu quả của chiến lược này từ góc độ tài chính, tổ chức, lý thuyết, tâm lý và xã hội. Chúng ta sẽ xem xét các lợi ích mà bạn có thể đạt được nhờ chiến lược *Lợi thế biểu tượng*, đồng thời nêu ra những yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự thành công của chiến lược này trong tổ chức của bạn.

Như chúng tôi đã đề cập sơ bộ trong Chương 1, sức mạnh của *Lợi thế biểu tượng* nằm ở việc xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng. Vì vậy, bạn có thể bắt đầu bằng việc xem xét cách con người phản ứng với các thương hiệu, từ đó tìm hiểu xem *Lợi thế biểu tượng* có thể giúp bạn tăng cường mối liên kết với khách hàng như thế nào.

Những yếu tố thuộc về tài sản thương hiệu

Trước hết, hãy cùng xác định "tài sản thương hiệu" là gì.

Trái ngược với những gì mà hầu hết các công ty ngầm mặc định, họ không thật sự sở hữu thương hiệu riêng của mình. Thương hiệu không phải là những thứ như logo, màu sắc, phông chữ, tài sản đồ họa, bản tuyên bố sứ mệnh, khẩu hiệu hay nhạc hiệu. Thay vào đó, thương hiệu là một cái gì đó tồn tại trong tâm trí của khách hàng. Mỗi người có một cách hiểu khác nhau về một thương hiệu nào đó, tùy vào trải nghiệm của riêng họ và những gì họ nghe từ người khác.

Ví dụ, logo "I ♥ NY" nổi tiếng của nhà thiết kế đồ họa Milton Glazer là biểu tượng đại diện cho thành phố New York, nhưng cảm nhận của mỗi người về New York hoàn toàn phụ thuộc vào trải nghiệm của họ. Người được cầu hôn trên tầng cao nhất của Tòa nhà Empire State trong một chuyến du lịch cuối tuần lãng mạn sẽ có cảm nhận về New York rất khác so với một người luôn mong muốn thoát khỏi cuộc sống cơ cực tại một khu xập xệ cũng trong thành phố này. Chính quyền thành phố có ảnh hưởng đối với cả hai trải nghiệm này, nhưng hệ thống chính quyền không thể tác động nhiều đến cảm nhận của mọi người về thành phố. Ấn tượng về New York chỉ tồn tại trong tâm trí của mỗi người. Và khi họ chia sẻ "trải nghiệm New York" của mình với người khác, câu chuyện của họ cũng sẽ tác động đến cảm nhận của người nghe về thành phố này.

Thương hiệu là sự tổng hòa các trải nghiệm và niềm tin của người khác về công ty, sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Trong khi đó "tài sản" là bất cứ thứ gì có giá trị đối với thương hiệu. Vì vậy, khi nói về tài sản thương hiệu, chúng ta đang nói về những trải nghiệm, niềm tin, tài sản và câu chuyện chung có ảnh hưởng đến giá trị của thương hiệu một cách tích cực hoặc tiêu cực. Những trải nghiệm này chịu sự chi phối của năm yếu tố sau:

- **Sự độc đáo**

  Thương hiệu biểu tượng có các yếu tố giúp chúng trở nên khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Những yếu tố mang tính biểu tượng này giúp thương hiệu vượt lên trên các thị trường bị "tiêu dùng hóa" và nhận được nhiều sự chú ý hơn.

- **Sự quen thuộc**

  Khách hàng biết về thương hiệu của bạn, và càng quen thuộc với thương hiệu thì họ càng tin tưởng nó. Nhờ có mức độ nhận diện cao nên các thương hiệu biểu tượng thường được khách hàng tín nhiệm hơn.

- **Sự phù hợp**

  Nếu bạn muốn tạo ra sự gắn kết với khách hàng, thương hiệu của bạn cần phải phù hợp với nhu cầu và niềm tin của họ. Các thương hiệu biểu tượng không chỉ làm được điều này mà còn trở thành một thực thể để khách hàng dựa vào đó khẳng định bản thân.

- **Chất lượng**

  Thương hiệu cần đem đến chất lượng ổn định. Người ta cần biết mình sẽ nhận được những gì khi sử dụng sản phẩm. Điều đó không có nghĩa là sản phẩm phải có chất lượng hàng đầu. Cả bút BIC và bút Montblanc đều là những thương hiệu mang tính biểu tượng mặc dù chúng thuộc hai phân khúc hoàn toàn trái ngược. Tuy nhiên, với chất lượng được công nhận là tốt hơn hẳn, bút Montblanc được bán với giá cao hơn hàng trăm lần. Trong khi đó, chất lượng của bút BIC lại phù hợp với hình thức sản xuất hàng loạt và đem về cho công ty doanh số cao hơn gấp hàng ngàn lần.

- **Sự phổ biến**

  Thương hiệu biểu tượng có được những người hâm mộ

nồng nhiệt. Những cá nhân này thường là những người dẫn đầu về quan điểm và có ảnh hưởng đến số đông khách hàng. Càng được nhiều người trong cùng một cộng đồng sử dụng, thương hiệu sẽ càng trở nên hấp dẫn hơn. Doanh số ngày càng tăng, và thương hiệu ngày càng có ý nghĩa vượt xa lợi ích về mặt chức năng của nó.

Các yếu tố này cùng tạo thành một chỉ số tài sản thương hiệu mà bạn có thể sử dụng để đánh giá sức mạnh thương hiệu của bạn. Trong Chương 3, chúng tôi sẽ thảo luận về tầm quan trọng của sự độc đáo khi bạn tạo ra *Khả năng gây chú ý.* Trong Chương 4, chúng tôi sẽ trình bày các phương pháp tốt nhất để xây dựng sự quen thuộc và tính phù hợp cũng như những giá trị để củng cố *Khả năng duy trì.* Và cuối cùng, trong Chương 5, chúng tôi sẽ giải thích cách gia tăng mức độ phổ biến của thương hiệu biểu tượng đối với khách hàng của bạn.

Sức mạnh của *Lợi thế biểu tượng* nằm ở việc khuyến khích các tổ chức tập trung vào những khía cạnh này của thương hiệu. Về cơ bản, các sản phẩm mang tính biểu tượng có thể xây dựng mối liên kết với khách hàng và tạo ra mối quan hệ sâu sắc hơn với họ vì chúng đã trở thành chuẩn mực cho một tính năng hoặc lợi ích nào đó. *Lợi thế biểu tượng* là giải pháp giúp các tổ chức có cơ hội đạt được điều này. Đây là lý do khiến nó trở thành hình thức xây dựng thương hiệu hiệu quả nhất - một hình thức xây dựng thương hiệu vượt ra khỏi phạm vi của marketing và ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức.

Thương hiệu là sự tổng hòa các trải nghiệm và niềm tin của người khác về công ty, sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

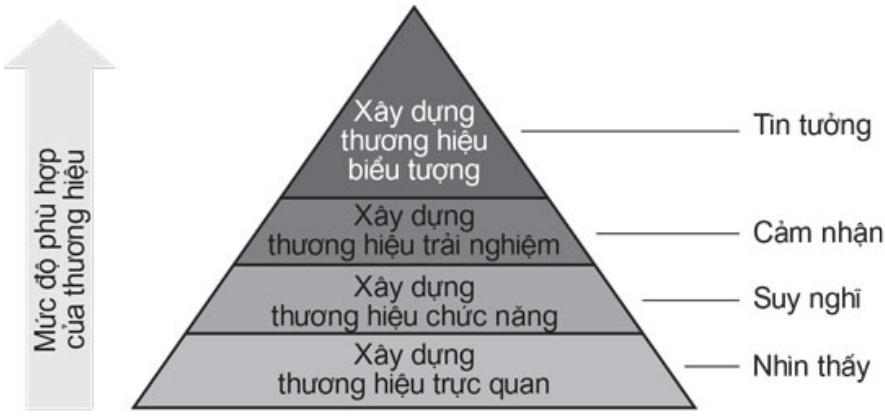
Các mức độ xây dựng thương hiệu khác nhau

Vì phần lớn các doanh nghiệp đều hiểu sai về xây dựng thương hiệu, nên rất nhiều tổ chức không nhận được lợi ích tương xứng từ hoạt động này. Các doanh nghiệp chỉ tập trung vào hình thức cơ bản nhất của việc xây dựng thương hiệu là nhận diện bằng hình ảnh mà bỏ qua những cơ hội khổng lồ đến từ việc tạo ra một thương hiệu có thể kết nối với khách hàng, thúc đẩy doanh số và bảo vệ công ty khỏi những biến động thị trường.

Thương hiệu biểu tượng không chỉ dừng lại ở những gì khách hàng nhìn thấy, suy nghĩ và cảm nhận, mà nó còn chạm đến niềm tin sâu xa hơn của mỗi người về chính họ. Khi đó, sản phẩm của thương hiệu sẽ trở thành một chuẩn mực mà khách hàng dùng để

khẳng định bản thân.

Sức mạnh kết nối của thương hiệu tăng lên khi mối liên kết giữa thương hiệu và khách hàng trở nên sâu sắc hơn. Các mức độ xây dựng thương hiệu được trình bày trong mô hình bên dưới.


Mức độ phù hợp của thương hiệu
Xây dựng thương hiệu biểu tượng
Xây dựng thương hiệu trải nghiệm
Xây dựng thương hiệu chức năng
Xây dựng thương hiệu trực quan
Tin tưởng
Cảm nhận
Suy nghĩ
Nhìn thấy

Thang thương hiệu

- **Cấp độ 1: Xây dựng thương hiệu trực quan**

  Hầu hết các doanh nghiệp đều có một bộ cẩm nang nhận diện thương hiệu riêng. Cẩm nang này liệt kê các biến thể khác nhau của logo và quy tắc sử dụng của từng loại. Nó quy định mã màu, phông chữ, phong cách hình ảnh và mọi yếu tố trực quan khác. Tất cả xoay quanh việc kiểm soát các quy chuẩn. Vì các thương hiệu hàng đầu thế giới thường duy trì tính nhất quán về mặt hình ảnh thương hiệu, nên các doanh nghiệp khác hy vọng rằng mình cũng sẽ mở được cánh cửa đến với thành công khi làm điều tương tự.

- **Cấp độ 2: Xây dựng thương hiệu chức năng**

  Đây là giai đoạn mà các doanh nghiệp vượt qua sự nhận diện để đến với sự thấu hiểu. Bạn muốn người khác biết bạn làm gì và những việc đó sẽ ảnh hưởng đến họ như thế nào. Lý tưởng nhất, việc xây dựng thương hiệu chức năng nên bắt đầu từ khâu thiết kế sản phẩm. Nếu thiết kế truyền tải được ngay những công dụng đặc biệt của sản phẩm thì giai đoạn này sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. Tuy nhiên, không phải lúc nào chúng ta cũng làm được điều này. Đó là lý do nhiều thương hiệu sử dụng quảng cáo và các kênh truyền thông

khác để khách hàng biết tại sao nên mua sản phẩm của họ.

- **Cấp độ 3: Xây dựng thương hiệu trải nghiệm**

  Những thương hiệu mạnh hơn không chỉ dừng lại ở thông tin mà còn hướng tới phạm trù cảm xúc. Để đạt đến cấp độ này, thương hiệu cần phải kết nối được với cảm xúc của khách hàng. Doanh nghiệp cũng cần hiểu rằng hành động quan trọng hơn lời nói. Trải nghiệm không thể được tạo ra một cách hời hợt để vụ lợi vì khách hàng sẽ nhìn thấu tất cả. Thay vì vậy, các giá trị mà trải nghiệm mang lại cho khách hàng phải hiện diện trong toàn bộ tổ chức. Trải nghiệm sản phẩm không đơn thuần là những hoạt động PR quy mô lớn hay các hợp đồng tài trợ khủng. Những trải nghiệm quan trọng nhất chính là quá trình tìm hiểu, mua, mở hộp và sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ, cùng với tất cả những tương tác mà khách hàng có với nhân viên của bạn - đây là hình thức trải nghiệm có ảnh hưởng vô cùng lớn.

- **Cấp độ 4: Xây dựng thương hiệu biểu tượng**

  Đây là hình thức xây dựng thương hiệu cao nhất, và có rất ít thương hiệu đạt đến cấp độ này. Đây là lúc thương hiệu không chỉ giữ liên kết "bề nổi" với khách hàng mà còn chạm đến nguồn cảm hứng và niềm tin về hình mẫu mà khách hàng muốn hướng tới. Chúng trở thành các biểu tượng mà khách hàng sử dụng để khẳng định bản thân. Những thương hiệu như Nike, Apple, Porsche và Harley-Davidson đang ở cấp độ này. Tất nhiên không phải tình cờ mà họ đạt được vị thế đó. Có một số quá trình mà thương hiệu bắt buộc phải thực hiện để trở thành biểu tượng.

Khác biệt về tính biểu tượng

Xuyên suốt lịch sử phát triển của nhân loại, các biểu tượng luôn đóng vai trò trung tâm trong xã hội. Chúng là tâm điểm của những câu chuyện thần thoại, văn hóa và tôn giáo cổ xưa nhất. Và chúng vẫn luôn hiện diện trong cuộc sống của chúng ta từ đó đến nay. Các yếu tố hình ảnh mang tính biểu tượng được sử dụng như một cách thể hiện ước vọng, niềm tin và những câu chuyện. Kết quả là chúng ta có những ký hiệu, di chỉ và truyền thuyết đóng vai trò quan trọng trong đời sống con người. Có thể đa số mọi người đều cho rằng việc sử dụng biểu tượng đã quá lỗi thời, nhưng thật ra nhu cầu của con người đối với các biểu tượng không hề suy giảm. Trái lại, nhu cầu này đã gia tăng cùng với sự bùng nổ của

các kênh truyền thông.

Nguyên nhân là vì biểu tượng đã trở thành đại diện cho các câu chuyện và những khái niệm lớn hơn. Bạn sẽ khó giải thích hết ý nghĩa của cây thánh giá chỉ trong một vài câu nói, trong khi một số nhà thần học có thể viết hẳn một quyển sách về chủ đề này. Nhưng biểu tượng thánh giá lại có thể bao hàm tất cả những điều đó - toàn bộ thông tin, ý nghĩa và cảm xúc. Trong một thế giới mà chúng ta liên tục bị "dội" thông tin bởi ngày càng nhiều các kênh truyền thông khác nhau, những biểu tượng có sức ảnh hưởng mạnh mẽ thật sự trở nên giá trị hơn bao giờ hết.

Có thể thấy rằng biểu tượng tiếp tục đóng một vai trò thiết yếu trong đời sống con người trên khắp thế giới, mặc dù phần lớn các biểu tượng ngày nay đều đã bị thương mại hóa và đang thuộc sở hữu của các tập đoàn.

Một vài doanh nghiệp đạt được thành công nổi trội đến mức thương hiệu của họ được người tiêu dùng sử dụng để chỉ sản phẩm mà họ cung cấp. Những cái tên như Xerox, Google và Hoover giờ đây được dùng như động từ để chỉ việc sao chụp chứng từ, tìm kiếm thông tin và hút bụi. Trong khi các thương hiệu khác như JELL-O (bột rau câu), Clorox (chất tẩy rửa) và Q-tips (bông ráy tai) trở thành tên gọi chung cho sản phẩm trong ngành hàng của họ. Không phải tất cả các thương hiệu mang tính biểu tượng đều gặt hái được thành quả như vậy, nhưng nếu có, đó là một tín hiệu tốt cho thấy một sản phẩm nào đó đã trở thành biểu tượng.

Ở cấp độ cơ bản nhất, các thương hiệu mang tính biểu tượng sẽ khiến khách hàng dễ quyết định mua hàng hơn. Trong hầu hết các ngành hàng, người tiêu dùng phải đối mặt với số lượng sản phẩm nhiều đến chóng mặt, mà tính năng của từng sản phẩm lại chẳng khác nhau là bao. Quá trình lựa chọn sẽ rất phức tạp nếu người ta chỉ cân nhắc dựa vào lý trí. Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi hầu hết các quyết định đều được đưa ra dựa trên trực giác và thói quen. Nhờ có sự kết nối sâu sắc với khách hàng, các thương hiệu biểu tượng trở thành một lựa chọn dễ dàng giữa một thị trường hàng hóa tấp nập.

Nếu hiểu cách bộ não xử lý hình ảnh, bạn sẽ không quá ngạc nhiên với hiệu ứng nói trên. Một phần quá trình xử lý hình ảnh diễn ra ở hạch hạnh nhân, một cặp cấu trúc hình quả hạnh nằm sâu trong thùy thái dương. Hạch hạnh nhân có liên quan đến khả năng ghi nhớ và cảm xúc, điều khiển phản ứng cảm xúc của chúng ta khi gặp kích thích về thị giác. Những gì chúng ta nhìn

thấy và những gì chúng ta cảm nhận được gắn kết chặt chẽ với nhau.

Ở một cấp độ khác, con người dường như cũng có nhu cầu tâm lý đối với biểu tượng. Như Abraham Maslow đã mô tả trong tháp nhu cầu, một khi được thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, sự an toàn, cảm giác thuộc về và lòng tự trọng, con người bắt đầu hướng tới sự phát triển toàn diện. Họ muốn trở thành phiên bản tốt nhất của bản thân. Và các thương hiệu biểu tượng hoạt động như chất xúc tác giúp con người đạt đến cấp độ sống cao nhất này.

Các thương hiệu biểu tượng có khả năng lạ kỳ trong việc thay đổi con người. Người ta có thể có những trạng thái cảm xúc khác nhau khi sử dụng sản phẩm của những thương hiệu khác nhau. Hãy thử nghĩ xem bạn cảm thấy thế nào khi ký tên bằng một cây bút BIC bình thường so với khi ký bằng một cây bút Montblanc. Hoặc cảm giác ngồi trong một chiếc xe hơi hiệu Honda đời mới nhất có gì khác với khi ngồi trong một chiếc Rolls-Royce? Sự khác biệt về công năng của những sản phẩm đó không hề đáng kể, nhưng trải nghiệm mà chúng đem đến lại hoàn toàn khác biệt.

Biểu tượng cũng mang đến cho chúng ta cảm giác thuộc về một cộng đồng nào đó. Chúng ta sẽ có cảm giác thân thuộc với những người sử dụng thương hiệu sản phẩm giống mình. Người dùng Mac cảm thấy họ là một phần của cộng đồng sáng tạo. Người đi giày Jimmy Choo thấy mình thuộc về tầng lớp ăn mặc thời thượng. Người đi xe Harley-Davidson thấy mình là một thành viên trong bộ tộc các chiến binh đường phố. Cảm giác được thuộc về một nơi nào đó là một nhu cầu quan trọng của con người, và các thương hiệu mang tính biểu tượng tập trung đánh vào yếu tố đó. Họ làm cho khách hàng trung thành của mình cảm thấy được kết nối với một cộng đồng lớn hơn, nơi tập hợp những cá nhân sáng suốt.

> Để thấy được sức mạnh đáng kinh ngạc của các thương hiệu mang tính biểu tượng, hãy nhìn vào thương hiệu lâu đời nhất lịch sử: Giáo hội Công giáo.
>
> Biểu tượng chính của Giáo hội Công giáo đơn giản và dễ nhận biết đến mức trẻ con có thể biết vẽ nó trước cả khi biết viết. Đồng thời biểu tượng đó cũng giàu sức truyền cảm đến mức khiến người ta rơi nước mắt (hay thậm chí là đủ mạnh để đẩy lùi ma cà rồng). Bạn có thể nhận ra trang phục, kiến trúc, âm nhạc, ngôn ngữ và thậm chí là mùi hương của Giáo hội Công giáo. Bạn có thể nêu tên một vài nhân vật quan trọng và kể

được một số câu chuyện của Công giáo. Hàng triệu người đã tìm thấy bản thân mình nhờ Công giáo. Một số thậm chí còn cống hiến đời mình cho Giáo hội để giúp lan tỏa tình yêu của Chúa và giúp đỡ những người gặp khó khăn hoạn nạn.

Tất cả những điều kể trên đều không phải ngẫu nhiên mà có được. Tất cả đều được định nghĩa và bảo vệ bởi trụ sở chính của Giáo hội ở Rome. Đây là biểu tượng được quản lý tốt không khác gì những thương hiệu thành công nhất. Vì vậy, từ giờ trở đi, chúng ta sẽ xem xét tôn giáo này như một thương hiệu: Công giáo™.

Đa số mọi người đều có cảm nhận gì đó khi nói đến Công giáo™. Với nhiều người trong số đó, cảm nhận này chính là mong ước được cống hiến cho tình yêu và mục đích tâm linh. Vậy bí quyết nào đã tạo ra sự thành công to lớn và lâu dài như thế cho một thương hiệu?

Công giáo™ có ngôn ngữ biểu tượng trực quan và rõ ràng. Logo của thương hiệu chính là cây thánh giá, và nó có thể được nhận diện ngay lập tức. Hình ảnh cây thánh giá có thể được biến đổi linh hoạt, miễn là vẫn đảm bảo hình dạng cơ bản gồm một thanh dọc dài và một thanh ngang ngắn. Cây thánh giá có thể mang bất kỳ màu sắc nào bạn muốn. Nó có thể được trang trí công phu hoặc đơn giản. Nó có thể có hình ảnh Thiên Chúa hoặc không. Sự biến hóa càng đa dạng hơn đối với đồng phục, kiến trúc, tranh ảnh và phong cách âm nhạc... Thế nhưng tất cả đều mang tính đặc trưng đến mức nếu bước vào một không gian Công giáo, bạn sẽ nhận ra ngay.

Tuy nhiên, các yếu tố hình ảnh chỉ có thể giúp bạn đạt được sự kết nối về mặt trực quan. Các biểu tượng mạnh mẽ mới chính là thứ dẫn dắt bạn từ cảm nhận trực quan đến điều gì đó sâu sắc hơn nhiều. Và các biểu tượng của Công giáo™ rất giàu ý nghĩa cũng như tính tượng trưng.

Cây thánh giá tượng trưng cho những đau đớn mà Đấng Cứu Thế phải trải qua khi gánh vác tội lỗi của nhân loại. Bánh mì và rượu vang trong Lễ ban Thánh Thể đại diện cho phần máu thịt mà Ngài đã hy sinh cho các tín hữu. Lễ rửa tội đại diện cho việc rửa sạch tội lỗi tổ tông của chúng ta. Những yếu tố này, và nhiều điều khác nữa, có ý nghĩa tinh thần rất lớn đối với các tín đồ.

Sau đó, những biểu tượng và yếu tố này được biến thành các

sản phẩm và được vẽ hoặc in ấn trên nhiều loại hàng hóa khác nhau suốt nhiều thế kỷ - chẳng hạn như những quyển Kinh Thánh bìa da, chuỗi hạt và các tác phẩm nghệ thuật tôn giáo. Thậm chí chúng còn xuất hiện trên các sản phẩm đương đại như áo thun và đề-can dán xe.

Công giáo™ tiếp tục có sức ảnh hưởng lớn trên thế giới và tác động đến hành vi của hàng triệu người mỗi ngày. Giáo hội Công giáo đã làm rất tốt việc liên tục củng cố *Khả năng duy trì* trong hơn hai thiên niên kỷ, điều mà ban giám đốc của Coca-Cola chỉ có thể mơ ước.

Bằng chứng thép từ những con số

Chúng tôi đã đưa ra nhiều luận điểm về tâm lý và cảm xúc để chứng minh hiệu quả của *Lợi thế biểu tượng*. Nhưng đây là quyển sách về kinh doanh nên chúng tôi biết bạn muốn thấy số liệu thống kê rõ ràng. May mắn là có rất nhiều bằng chứng cho thấy *Lợi thế biểu tượng* khiến khách hàng trung thành hơn, có nhu cầu mua hàng nhiều hơn và có những phản hồi thuyết phục hơn.

WPP, một trong những tập đoàn quảng cáo lớn nhất thế giới, đã thực hiện một số nghiên cứu cho thấy người ta dễ dàng ghi nhớ các thương hiệu mang tính biểu tượng hơn những thương hiệu thông thường. Các nghiên cứu này tiết lộ rằng thương hiệu mang tính biểu tượng có tỷ lệ xuất hiện ở vị trí ưu tiên trong nhận thức của khách hàng cao hơn 60% so với thương hiệu không mang tính biểu tượng. Đó là do các thương hiệu mang tính biểu tượng kết nối sâu sắc hơn với khách hàng, cả về cảm xúc lẫn lý trí.

Nhiều chuyên gia marketing cho rằng sự kết nối này là kết quả của việc thường xuyên "dội bom" người tiêu dùng bằng các thông điệp bán hàng, nhưng thực tế có vẻ không phải như vậy. Tập đoàn CEB, trước đây là Công ty Corporate Executive Board, từng thực hiện một nghiên cứu với sự tham gia của bảy ngàn người tiêu dùng. Kết quả nghiên cứu này cho thấy 64% những khách hàng cảm nhận có sự gắn kết với một thương hiệu cho rằng "những giá trị chung" là lý do chính của sự gắn kết này. Đây cũng chính là một phần trong nền tảng của *Lợi thế biểu tượng*.

Khi tiếp tục tìm hiểu điều gì khiến người tiêu dùng mua sản phẩm, CEB nhận thấy "làm cho quá trình ra quyết định mua hàng trở nên dễ dàng hơn chính là bí quyết để khách hàng lựa chọn thương hiệu của bạn". Đây là một trong những lợi ích của việc xây dựng *Lợi thế biểu tượng*. Khi đã là sản phẩm đáng tin cậy đối với

khách hàng mục tiêu, sản phẩm của bạn trở thành lựa chọn đơn giản nhất khi người ta sẵn sàng mua hàng.

Các sản phẩm mang tính biểu tượng mang lại lợi nhuận cao gấp ba và có doanh số cao gấp đôi những sản phẩm khác.

Sự kết nối sâu sắc hơn và mức độ nhận biết cao hơn không chỉ giúp tăng doanh thu mà còn làm tăng lợi nhuận. Kinh nghiệm đã cho chúng tôi thấy các chuỗi thương hiệu nhượng quyền có tính biểu tượng tạo ra lợi nhuận cao hơn nhiều so với những thương hiệu không có tính biểu tượng.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã xem xét hai mươi bốn thương hiệu không phát huy hết tiềm năng về tính biểu tượng. Các sản phẩm mang tính biểu tượng của họ mang đến lợi nhuận cao gấp ba và có doanh số cao gấp đôi những sản phẩm khác. Điều đó làm cho chúng có giá trị hơn nhiều đối với công ty. Tuy nhiên, các thương hiệu đã không phát huy trọn vẹn tiềm năng biểu tượng của những sản phẩm này khi không dành cho chúng sự đầu tư tương xứng với giá trị. Họ xem những thành công họ đã đạt được như điều hiển nhiên. Nếu chịu phân bổ nguồn ngân sách lớn hơn để phát triển các sản phẩm mang tính biểu tượng, có lẽ họ sẽ chiếm lĩnh được phần lớn thị phần, tiếp cận thêm nhiều khách hàng, phát triển thêm các dòng sản phẩm mới và tổ chức nhiều hoạt động có thể làm tăng lợi nhuận nhiều hơn nữa.

Tăng doanh thu - giảm chi phí

Từ thập niên 80, các tập đoàn đã dùng những chiến lược cạnh tranh mang tính phổ quát của Michael Porter làm kim chỉ nam cho các hoạt động kinh doanh của họ. Nền tảng của tư duy Porter là niềm tin cho rằng bạn chỉ cần tập trung nâng cao sự khác biệt hoặc giảm giá thành. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ đem đến cho khách hàng một sản phẩm vô cùng độc đáo được mọi người khao khát, hoặc một sản phẩm hết sức bình thường để tối ưu hóa chi phí. Và bạn chỉ có thể chọn một trong hai chứ không có cách để dung hòa hai yếu tố. Tuy nhiên, với chiến lược *Lợi thế biểu tượng*, các phương án này không loại trừ lẫn nhau. Và quả thực chúng không nên như vậy.

Phương pháp *Lợi thế biểu tượng* giúp bạn tạo ra sự khác biệt bằng cách xây dựng những yếu tố đặc trưng có một không hai. Đổi lại, sự khác biệt này sẽ khơi dậy lòng trung thành và nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm của thương hiệu. Nhờ đó, bạn hiển nhiên sẽ bán được nhiều sản phẩm hơn với giá cao hơn.

Khi bạn tăng cường sự khác biệt bằng cách liên tục cải tiến sản phẩm hiện có, *Lợi thế biểu tượng* sẽ tăng dần theo thời gian. Thường xuyên làm mới sản phẩm sẽ kích thích khách hàng hiện tại quay lại mua hàng. Và bằng cách khiến sản phẩm của mình trở thành lựa chọn đầu tiên xuất hiện trong tâm trí người tiêu dùng, bạn có thể giảm chi phí marketing và quảng cáo.

Một lợi ích khác khi bạn trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thị trường là doanh số bán hàng sẽ tăng lên, từ đó bạn có thể giảm thiểu chi phí và tối đa hóa tỷ suất lợi nhuận gộp. Nhờ vậy, bạn sẽ có khả năng tái đầu tư khoản lợi nhuận này vào việc củng cố *Lợi thế biểu tượng*. Đây là một vòng lặp tăng trưởng bền vững.

Bên cạnh đó, quá trình cải tiến sản phẩm hiện hữu có thể giúp công ty nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, bộ máy tổ chức, quy trình, cơ sở hạ tầng, mạng lưới phân phối, hệ thống bán lẻ và nguồn khách hàng theo cách mà một phát kiến "hoàn toàn mới" không thể mang lại. Cải tiến sản phẩm là một cách sử dụng nguồn lực và năng lượng thông minh. Nó giúp doanh nghiệp tăng tỷ suất lợi nhuận gộp và có cơ hội thành công cao hơn nhiều. So với tạo ra một sản phẩm mới hoàn toàn, việc cải tiến sản phẩm hiện hữu cũng dễ triển khai hơn và sớm có kết quả hơn.

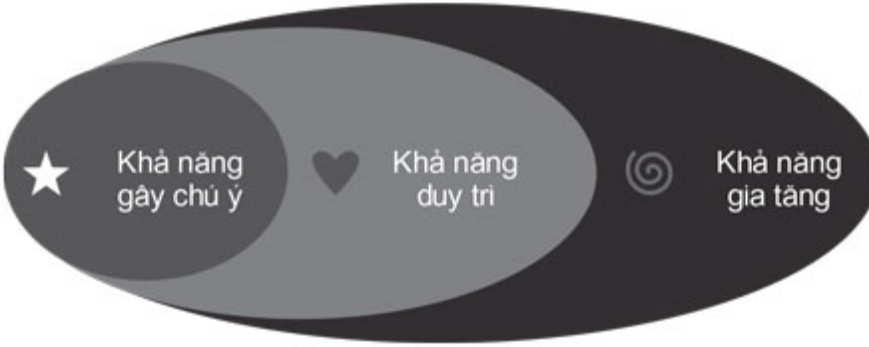
Các chiến lược cạnh tranh loại trừ lẫn nhau của Michael Porter đã lỗi thời. Bạn không nhất thiết phải lựa chọn hoặc sự khác biệt hoặc chi phí. Bạn thật sự có thể dung hòa cả hai.

Lợi thế biểu tượng là một chiến lược thông minh và đem lại nhiều lợi ích. Đó là lý do tại sao các thương hiệu quen thuộc nhất với chúng ta luôn tập trung tạo ra các sản phẩm mang tính biểu tượng và không ngừng phát triển các sản phẩm đó.

Xây dựng sản phẩm mang tính biểu tượng là một quyết định kinh doanh có chủ đích chứ hoàn toàn không phải chuyện may rủi. Thật đáng kinh ngạc khi nhiều doanh nghiệp không nhận ra *Lợi thế biểu tượng* chính là con đường dẫn đến thành công.

Xây dựng Lợi thế biểu tượng

Xây dựng *Lợi thế biểu tượng* không quá phức tạp, nhưng đây là một quá trình đòi hỏi nhiều công sức. Ba chương kế tiếp sẽ bàn cụ thể hơn về ba bước xây dựng *Lợi thế biểu tượng*.



Mô hình Lợi thế biểu tượng™

Chương 3: Xây dựng Khả năng gây chú ý

Chúng tôi sẽ giải thích cách tạo ra **sự khác biệt hữu ích** cho sản phẩm của bạn để nó có thể nổi bật trên thị trường.

Chương 4: Xây dựng Khả năng duy trì

Chúng tôi sẽ trình bày chi tiết cách xây dựng kết nối sâu sắc hơn với khách hàng thông qua việc giữ cho sản phẩm của bạn **luôn hợp thời**.

Chương 5: Xây dựng Khả năng gia tăng

Chúng tôi sẽ hướng dẫn cụ thể cách vận dụng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™* để phát triển cộng đồng "người hâm mộ".

Như bạn có thể thấy, Lợi thế biểu tượng không phải là một chiến lược phức tạp. Thật ngạc nhiên khi chỉ một vài công ty biết khai thác chiến lược này để đạt được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trên thị trường.

Giờ thì hãy cùng tìm hiểu về chiến lược này.

Chương 3
Xây dựng khả năng gây chú ý

Chỉ có một số ít công ty thành công trong việc tạo ra một sản phẩm có chỗ đứng lâu bền trên thị trường, và Nike là một trong số đó. Mặc dù hoạt động trong một trong những ngành công nghiệp có tính trào lưu nhất thế giới, Nike vẫn thành công tạo ra Air Max, mẫu giày thể thao mang tính biểu tượng của hãng với tuổi đời xấp xỉ ba thập niên.

Ý tưởng ban đầu về đế đệm khí được phát triển vào những năm 1970 bởi M. Frank Rudy, cựu kỹ sư của Cơ quan Hàng không và Vũ trụ Mỹ (NASA). Đây thật sự là một công nghệ tiên tiến của thời đại khám phá vũ trụ, vì kỹ thuật đúc thổi cao su vốn được phát triển để làm mũ bảo hiểm cho các phi hành gia của tàu Apollo. Rudy thấy được lợi ích của việc ứng dụng kỹ thuật này để tạo ra các túi khí trong đế giày thể thao. Ông cho rằng các túi khí sẽ giúp đế giày trở nên êm hơn và bền hơn so với các loại giày thể thao thông thường, vì theo thời gian thì đế xốp truyền thống sẽ mất khoảng 40% độ nảy, trong khi đế đệm khí thì vẫn duy trì tốt công năng.

Tuy nhiên, ý tưởng của Rudy đã bị tất cả các hãng sản xuất giày thể thao khác từ chối. Họ cho rằng công nghệ này quá tốn kém mà lại không có gì đảm bảo nó sẽ hiệu quả. Nhưng khi Rudy tìm đến Nike, tập đoàn này ngay lập tức nhìn thấy tiềm năng của công nghệ đệm khí.

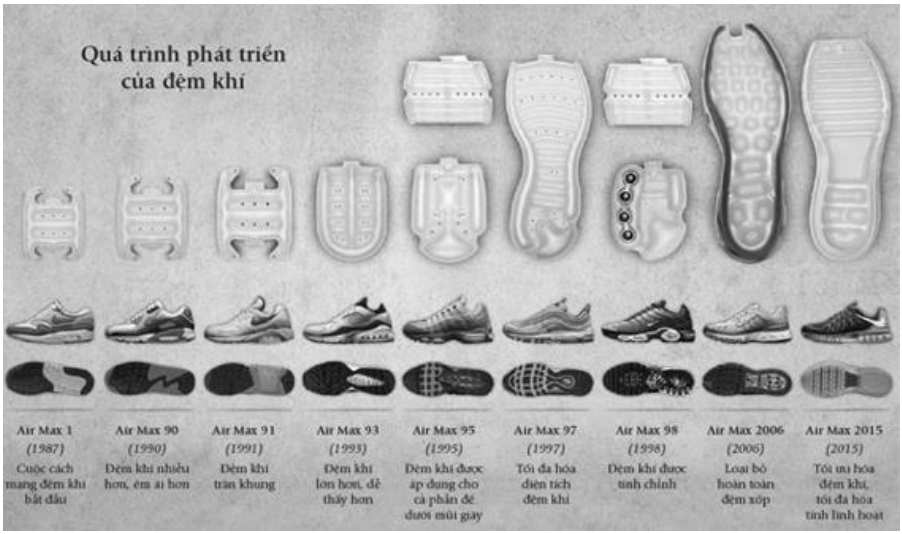
Khi Nike lần đầu tiên ứng dụng công nghệ này vào mẫu giày Tailwind, họ đưa đệm khí vào bên trong đế giày. Vẻ ngoài của mẫu giày Tailwind không có gì khác biệt với những sản phẩm trước đó. Cách duy nhất để khách hàng biết về công nghệ đệm khí là thông qua hoạt động marketing, nhưng như vậy lại khiến người ta nghĩ đó chỉ là một chiêu trò quảng cáo.

Mẫu giày Nike Air Tailwind và Nike Air Max 1

Nike vẫn tiếp tục cải tiến sản phẩm ứng dụng đệm khí, và cú đột phá đích thực xảy ra vào năm 1987, khi Nike tung ra mẫu giày Air Max 1. Mẫu giày này có túi khí lớn hơn đi kèm với "cửa sổ" nhỏ ở hai bên gót giày để người ta thấy được túi khí bên trong. Không chỉ vậy, bạn còn có thể dùng tay để cảm nhận hiệu ứng của đệm khí. Thiết kế này khiến Air Max 1 giống một sản phẩm đến từ tương lai và trở nên vô cùng cuốn hút. Người ta không ngừng bàn tán về đệm khí, và Air Max 1 nhanh chóng trở thành một cú hích mang về cho Nike doanh thu hàng tỷ đô-la trong suốt mười năm sau khi ra mắt.

Đệm khí thật sự là một điểm nhấn độc đáo vì không có bất kỳ sản phẩm nào trên thị trường lúc bấy giờ có đặc điểm này. Những chiếc giày có đệm khí rất bắt mắt và nổi bật, nhờ đó chúng tạo ra *Khả năng gây chú ý* vô cùng lớn.

Thêm vào đó, thiết kế đế giày có đệm khí lớn cùng với hai "cửa sổ" của Air Max 1 giúp người tiêu dùng có thể cảm nhận lợi ích của công nghệ đệm khí một cách trực quan, và chỉ cần nhìn thoáng qua đôi giày là người ta đã dễ dàng hiểu thế nào là "chạy trên các đệm khí". Thiết kế này không chỉ đẹp mà còn thể hiện rõ công năng đặc biệt của sản phẩm. Chính điều này đã nâng cao đáng kể *Khả năng duy trì* của thương hiệu.


Quá trình phát triển của đệm khí
Air Max 1 (1987) Cuộc cách mạng đệm khí bắt đầu
Air Max 90 (1990) Đệm khí nhiều hơn, êm ái hơn
Air Max 91 (1991) Đệm khí trên khung
Air Max 93 (1993) Đệm khí lớn hơn, dễ thấy hơn
Air Max 95 (1995) Đệm khí được áp dụng cho cả phần đế dưới mũi giày
Air Max 97 (1997) Tối đa hóa diện tích đệm khí
Air Max 98 (1998) Đệm khí được tinh chỉnh
Air Max 2006 (2006) Loại bỏ hoàn toàn đệm xốp
Air Max 2015 (2015) Tối ưu hóa đệm khí, tối đa hóa tính linh hoạt

Air Max có tất cả các yếu tố của một thiết kế mang tính biểu tượng

Đệm khí của Nike nhìn thu hút đến mức làm cho người ta muốn chạm vào, sờ nắn, xem xét và trầm trồ. Chúng tôi đoán là không ít người thậm chí còn ngửi nó khi không có ai khác xung quanh. Để có được một thiết kế như thế, người tạo ra nó phải có sự am hiểu nhất định về những yếu tố làm nên một sản phẩm khác biệt và liên tục đầu tư phát triển sự khác biệt đó để sản phẩm luôn được ưa chuộng. Bên cạnh đó là sự kết hợp cân bằng giữa cũ và mới, quen và lạ, gìn giữ và cải tiến. Người ta phải thử nghiệm, thất bại và tiếp tục kiên trì. Máy móc công cụ cần được trang bị mới, quy trình sản xuất cần được thiết kế lại. Tất cả những khoản đầu tư này tuy tốn kém nhưng sẽ chẳng đáng là bao so với doanh thu mà sản phẩm đem lại khi nó được thị trường ưa chuộng trong thời gian dài.

Đó là sức mạnh của một thiết kế vượt trội. Thiết kế đó có thể thu hút sự chú ý, truyền tải lợi ích và đẹp tuyệt vời. Nếu tạo ra được một thiết kế mang tính biểu tượng như Nike đã làm, bạn sẽ thu hút được ngày càng nhiều lợi nhuận cho công ty của mình từ năm này sang năm khác.

Nike đã thành công trong việc biến công nghệ có sẵn thành một sản phẩm mang tính biểu tượng. Đệm khí là một đặc tính bao hàm cả yếu tố marketing. Kết quả là khách hàng kéo đến các cửa hàng Nike để xem Air Max, và công nghệ đệm khí trở thành chủ đề trò chuyện giữa những người mang đôi giày này.

Phương pháp này hiệu quả hơn rất nhiều so với việc chi hàng triệu đô-la cho các chiến dịch quảng cáo hoặc mời các siêu sao làm đại sứ thương hiệu. Không những vậy, nhờ nó mà Nike có được một sản phẩm có thể được cải tiến và mở rộng suốt nhiều năm. Thật sự không có nhiều khoản đầu tư kinh doanh có thể sinh lợi tốt như thế này.

Hầu hết các ngành công nghiệp sản xuất đều hướng đến những sản phẩm có thể sản xuất nhanh hơn, rẻ hơn và đại trà hơn. Họ chỉ tập trung vào số lượng, số lượng và số lượng, khiến chất lượng bị đẩy xuống vị trí thứ tư. Bởi vì tại sao phải làm ra một chiếc áo khoác có độ bền tính bằng năm khi mà người tiêu dùng sẵn sàng mua một chiếc áo mới chỉ trong vòng vài tháng?

Tất cả các công ty theo đuổi xu hướng này đều tập trung vào việc tạo ra sản phẩm mới. Họ chỉ quan tâm đến cái mới. Nhưng để trở thành một thương hiệu biểu tượng, các công ty phải chậm lại, dành thời gian xem xét để hiểu được cả quá khứ và hiện tại. Thường thì quá trình này tập trung vào việc cải tiến sản phẩm cũ để tạo ra những giá trị vượt xa tốc độ tiêu thụ ngày càng nhanh của thị trường. Khi làm vậy, các doanh nghiệp có thể tận dụng một sản phẩm đã được họ đầu tư rất nhiều và phát triển nó thành một sản phẩm nổi bật hơn, hợp thời hơn và phổ biến hơn. Rõ ràng đây là một nguyên tắc kinh doanh hợp lý đúng không? Đó cũng chính là nền tảng của *Lợi thế biểu tượng®*.

Khả năng gây chú ý là gì?

Đúng như tên gọi *Khả năng gây chú ý,* đây là khả năng của thương hiệu hay sản phẩm trong việc thu hút được nhiều sự chú ý hơn so với đối thủ cạnh tranh. Không dừng lại ở một thiết kế hợp lý và thiết thực, để có được *Khả năng gây chú ý*, các sản phẩm hay thương hiệu cần có thêm yếu tố độc đáo, sự khác biệt và tính cuốn hút khiến cho người tiêu dùng phải khát khao sở hữu. Điều này tạo nên sự kết nối với người tiêu dùng, giúp sản phẩm trở nên đáng nhớ hơn và đem lại doanh số cao hơn.

Hầu hết các thương hiệu đều không nắm bắt được khả năng này. Họ dường như quan tâm đến việc đảm bảo sự hiện diện của mình trong thị trường hơn là tìm cách nổi bật trong thị trường đó. Họ lầm tưởng rằng nếu cứ tuân thủ luật chơi chung của thị trường và tự đồng hóa thương hiệu của mình thì họ sẽ dễ dàng có được thành công. Họ nghĩ nếu cả thị trường đều cạnh tranh bằng cùng một cách thì tốt nhất là họ nên làm theo. Họ sai lầm khi nghĩ rằng các thương hiệu biểu tượng đạt được thành công do ăn may chứ

không phải là nhờ nỗ lực.

Và đó lại là tin tốt cho bạn.

Khi đa số các thương hiệu đều có tầm nhìn thiển cận, cánh cửa cơ hội sẽ rộng mở đối với số ít các thương hiệu có thể nhìn xa trông rộng và biết khai thác sự khác biệt.

Chương này nói về việc tạo ra các yếu tố giúp một thương hiệu nổi bật trên thị trường và được ghi nhớ trong tâm trí người tiêu dùng.

Bí quyết xây dựng Khả năng gây chú ý

Chúng ta đang sống trong một thời đại đồng nhất nhạt nhẽo. Hầu hết các thị trường đều trở thành một cuộc đua giành vị trí trung bình, nơi mà tất cả các bên đều thua cuộc.

Ngày nay, các dòng xe tầm trung nhiều đến nỗi người ta không biết chúng khác nhau ở điểm nào. Nếu che logo của xe đi, có lẽ bạn không dễ gì phân biệt được đó là chiếc Toyota Camry hay Chevrolet Malibu. Và khi tính năng gần như giống hệt nhau thì giá thành là tiêu chí duy nhất để khách hàng cân nhắc.

Ngành công nghiệp tài chính cũng áp dụng phương pháp rập khuôn nhàm chán tương tự. Các ngân hàng cung cấp những biến thể gần như giống hệt nhau của cùng một loại sản phẩm và đưa nó đến tay khách hàng qua các dịch vụ tương tự nhau được thực hiện bởi những nhân viên mặc đồng phục y chang nhau. Họ cố gắng khác biệt bằng cách cung cấp tỷ lệ lãi suất tốt hơn chút ít, hoặc tranh thủ ra mắt ứng dụng dành cho đồng hồ thông minh một vài tuần trước khi tất cả những ngân hàng khác giới thiệu thứ tương tự. Những hoạt động này không thể nào tạo ra hiệu quả lâu dài cho hoạt động kinh doanh.

Thậm chí, đa số các trang web cũng đi theo một kiểu thiết kế lấy từ Amazon, Apple hoặc bất cứ doanh nghiệp nào đang dẫn đầu thị trường của họ.

Bạn sẽ không được chú ý nếu cứ ẩn mình trong đám đông. Tin tốt là trong một thế giới mà doanh nghiệp nào cũng giống doanh nghiệp nào, bạn sẽ dễ trở nên nổi bật hơn.

Tuy nhiên, chỉ nổi bật thôi thì chưa đủ.

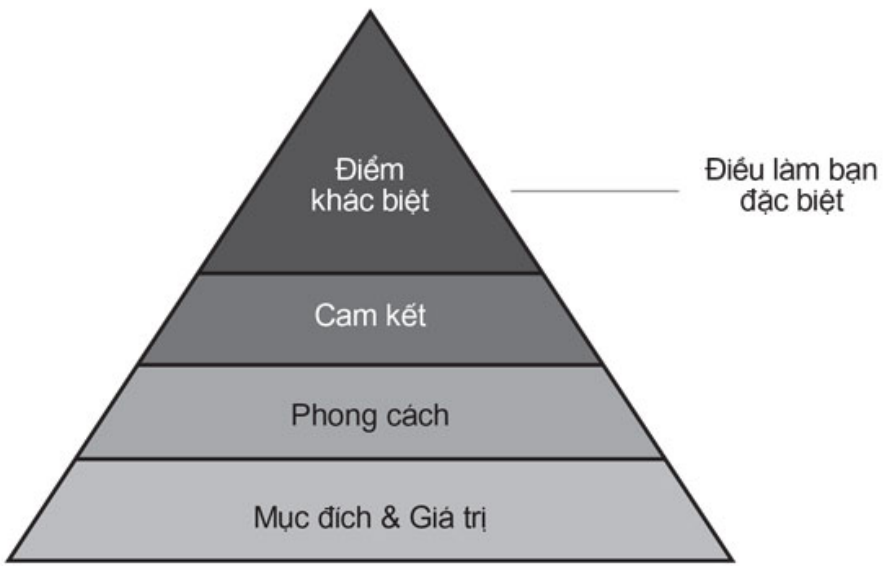
Sản phẩm cần được chú ý một cách hiệu quả và thích hợp. *Khả năng gây chú ý* của bạn cần phải được xây dựng trên nền tảng của

sự chân thực. Và sự chân thực đó đến từ việc bạn hiểu doanh nghiệp của mình.

Điều gì khiến bạn đặc biệt?

Có nhiều yếu tố có thể giúp một doanh nghiệp và sản phẩm của họ trở nên đặc biệt. Thật ngạc nhiên là không có nhiều công ty hiểu những yếu tố quan trọng này. Thay vào đó, họ chỉ làm mà không thật sự hiểu điểm đặc trưng của công ty và cách người khác nhìn nhận nó. Chúng tôi không muốn bạn mắc sai lầm tương tự.

Hoàn thành *Kim tự tháp Thương hiệu Biểu tượng™* là cách đơn giản để hiểu thêm về thương hiệu của bạn. Chúng tôi sẽ trình bày chi tiết hơn trong Chương 6. Nhưng sau đây là cái nhìn tổng quan để bạn có thể thấy các yếu tố đặc trưng của mình nằm ở cấp độ nào.



Kim tự tháp Thương hiệu Biểu tượng™

Hãy bắt đầu với nền tảng căn bản. Hãy đảm bảo bạn hiểu mục đích và giá trị của mình. Đây chính là niềm tin chung giúp tạo động lực cho nhân viên của bạn, là lý do đằng sau những việc họ đang làm, đồng thời cũng là yếu tố cốt lõi trong văn hóa công ty.

Tiếp theo, bạn cần hiểu rõ phong cách đặc trưng của thương hiệu. Phong cách này góp phần định hướng cho tổ chức của bạn, tác động đến tất cả các hoạt động, kênh truyền thông và quyết định

của cả doanh nghiệp.

Sau đó, bạn phải đảm bảo mình có một cam kết rõ ràng. Trong *Kim tự tháp Thương hiệu Biểu tượng* thì đây là phần mà người tiêu dùng dễ dàng nhìn thấy nhất và được định hình bởi tất cả các yếu tố ở tầng dưới của *Kim tự tháp*. Cam kết càng rõ ràng thì khách hàng càng dễ hiểu về thương hiệu của bạn và những lợi ích mà bạn có thể mang lại cho họ.

Đỉnh *Kim tự tháp Thương hiệu Biểu tượng* chính là điểm khác biệt của bạn, và nó phải phù hợp với các yếu tố đã được xác định bên dưới. Điểm khác biệt có thể giúp bạn thực hiện cam kết trong khi vẫn liên kết với phong cách, mục đích và giá trị của thương hiệu. Đây cũng là tầng chứa đựng các yếu tố đặc trưng của bạn. Về mặt lý tưởng, những yếu tố đặc trưng này chính là hiện thân cho điểm khác biệt then chốt của thương hiệu.

Ví dụ, thiết kế đệm khí thể hiện điểm khác biệt mà Nike đã tạo ra khi cải thiện công năng sản phẩm, và điểm khác biệt này chính là bằng chứng cho việc Nike thực hiện đúng cam kết trao cho khách hàng khả năng "just do it" (cứ làm đi). Yếu tố đặc trưng của bạn càng hiệu quả trong việc giúp bạn thực hiện tốt các cam kết, nó sẽ càng hữu ích trong việc xây dựng *Lợi thế biểu tượng.*

Xác định các yếu tố đặc trưng

Sản phẩm có *Lợi thế biểu tượng* đích thực sở hữu một hoặc nhiều yếu tố đặc trưng giúp thu hút sự quan tâm và cả tình cảm của khách hàng. Đó là những yếu tố đại diện cho tính biểu tượng của thương hiệu. Vì thế, những yếu tố này không thể chỉ là những đặc điểm đại trà mà thương hiệu nào trên thị trường cũng có; thay vì vậy, chúng phải đem đến sự độc đáo cho sản phẩm và giúp người tiêu dùng hiểu tại sao sản phẩm lại khác biệt.

Những yếu tố này phải nổi bật, phù hợp và dễ tiếp cận. Bạn cần cả ba đặc điểm này để đạt được lợi thế lớn nhất. Đây chính là nền tảng của *Lợi thế biểu tượng*.

- **Nổi bật**

  Cách dễ nhất để trở nên nổi bật là tập trung vào yếu tố thị giác. Sản phẩm của bạn trông phải vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh. Thường thì điều này không khó vì hầu hết các ngành hàng đều tràn ngập các sản phẩm tương tự nhau. Thêm vào đó, sự khác biệt có thể được cảm nhận thông qua các giác quan khác như xúc giác, khứu giác, thính giác hay

vị giác. Bạn cũng nên cân nhắc để có một góc nhìn khác biệt. Đa số các thương hiệu đều ngại khẳng định quan điểm vì lo sợ đánh mất những khách hàng tiềm năng không có cùng quan điểm, nên đây sẽ là cơ hội lớn cho thương hiệu phù hợp. Kết quả là các thương hiệu có sự khác biệt đáng nhớ nhất sẽ có thể tạo ra những trải nghiệm đặc trưng và khoảnh khắc đặc biệt cho khách hàng.

- **Phù hợp**

  Sau khi đã thu hút được ánh nhìn của người khác, bạn cần chinh phục luôn cả trái tim và tâm trí của họ. Mấu chốt nằm ở việc gây chú ý bằng những yếu tố hữu ích. Nếu những yếu tố làm cho sản phẩm của bạn khác biệt cũng mang lại lợi ích rõ ràng cho khách hàng thì bạn đã xác định được hướng đi đúng cho mình. Chiếc iPod nguyên bản trông đơn giản hơn rất nhiều so với tất cả các máy nghe nhạc khác trên thị trường. Trong khi sản phẩm của đối thủ cạnh tranh có hệ thống menu rối rắm và nhiều phím bấm rườm rà thì iPod lại mang tới cảm giác dễ chịu khi sử dụng, đúng như những gì được thể hiện qua thiết kế đơn giản của nó. Chính cách tư duy này sẽ giúp bạn tạo ra những sản phẩm đáng thèm khát.

- **Dễ tiếp cận**

  Sau khi đã chắc chắn sản phẩm của mình có sự khác biệt hữu ích, bạn cần đảm bảo sản phẩm được trưng bày ở những nơi có thể thu hút càng nhiều ánh nhìn càng tốt. Bạn phải tạo điều kiện để khách hàng tiềm năng có thể dễ dàng tiếp cận sản phẩm. Để làm được điều này, bạn cần một chiến lược phân phối sao cho sản phẩm được đưa đến tay những người có nhu cầu vào đúng thời điểm thích hợp, đồng thời triển khai chiến lược marketing để nâng cao sự nhận biết thương hiệu.

Tóm lại, bạn cần tạo ra các yếu tố đặc trưng đáng chú ý, hữu ích và dễ nhớ.

Đầu tư đúng chỗ

Thông thường, doanh nghiệp sẽ tập trung các nguồn lực cho hoạt động marketing. Tuy nhiên, chỉ sau khi sản phẩm đã được tạo ra thì doanh nghiệp mới bắt đầu nghĩ xem làm thế nào để người tiêu dùng muốn mua nó. Chiến lược *Lợi thế biểu tượng* thì hoàn toàn

ngược lại.

Lợi thế biểu tượng hướng tới việc xây dựng tính đáng thèm khát cho sản phẩm ngay từ đầu thay vì cố gắng bổ sung đặc tính này ở giai đoạn cuối. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp sẽ đạt được hiệu quả marketing cao hơn với chi phí thấp hơn.

Yếu tố đặc trưng trong thực tế

Như chúng ta đã biết, yếu tố đặc trưng là những chi tiết đáng chú ý khiến bạn nổi bật so với đối thủ cạnh tranh. Những chi tiết này góp phần tạo nên *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™*. Đây là sự kết hợp các yếu tố đặc trưng then chốt về mặt thẩm mỹ để tạo ra một cái nhìn tổng thể về thương hiệu. Đồng thời, *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™* cũng có thể giúp sản phẩm nổi bật và dễ nhớ.

Ví dụ, hãy nhìn đôi Converse cổ điển với những yếu tố đặc trưng chính không thay đổi suốt nhiều thập niên: logo tròn ở vùng mắt cá chân, đế giày và mũi giày bằng cao su, khoen xỏ dây bằng kim loại và hướng dẫn xỏ dây trên lưỡi giày. Những yếu tố này tồn tại trong một thời gian dài như vậy không phải vì thương hiệu thiếu khả năng sáng tạo, mà vì đó là những yếu tố để người ta dễ nhận biết một đôi giày Converse. Sự kết hợp của các yếu tố đó tạo nên *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của Converse Chuck Taylor, khiến nó dễ dàng được nhận ra ở mọi nơi. Trong phần sau của quyển sách này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về những nỗ lực của Converse trong việc đổi mới thiết kế giày mà không đánh mất phong cách độc đáo của thương hiệu.

Bây giờ hãy cùng nhìn những chiếc xe BMW. Ngoài logo, BMW còn có nhiều yếu tố đặc trưng khác được thể hiện xuyên suốt ở các mẫu xe của hãng. Về mặt trực quan, những yếu tố này bao gồm lưới tản nhiệt hình quả thận, các đường viền trên mui xe và thiết kế Hofmeister Kink2 ở cửa sau. Ngoài ra, BMW cũng rất quan tâm đến âm thanh của chiếc xe. Công ty có hẳn một đội ngũ thiết kế âm thanh tại Trung tâm Nghiên cứu và Cải tiến ở Munich. Họ chú ý đến mọi tiếng động mà chiếc xe tạo ra, từ tiếng gầm của động cơ, tiếng đóng cửa xe cho đến âm thanh dễ chịu phát ra từ các thao tác bấm nút. Điều này nghe có vẻ hơi quá, nhưng những âm thanh

này cho thấy chiếc xe đã được chế tạo tỉ mỉ đến mức nào. Mỗi dòng xe của BMW đều có âm thanh đặc trưng, phản ánh thông điệp phù hợp với công năng của dòng xe đó. Đôi khi tính biểu tượng không chỉ thể hiện trong những gì bạn có thể nhìn thấy.

2 Hofmeister Kink là thiết kế bẻ cong đường viền kính trên cột C của ô-tô thay vì tiếp tục để thẳng, khiến ô kính có hình tứ giác thay vì tam giác như các kiểu xe khác.

Con người và biểu tượng

Con người vốn bị thu hút bởi các biểu tượng và những yếu tố đặc trưng của chúng. Biểu tượng là công cụ bổ trợ của văn hóa, tôn giáo và thần thoại. Hơn nữa, có vẻ não bộ của chúng ta có mối liên hệ mật thiết với biểu tượng. Một nghiên cứu của Viện Công nghệ Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology - MIT) cho thấy bộ não con người chỉ mất mười ba mili giây để có thể nhận ra các khái niệm trong hình ảnh. Vùng thị giác trên vỏ não có vẻ lợi hại hơn chúng ta tưởng rất nhiều.

Những khám phá gần đây cho thấy chúng ta có thể tận dụng một số phản ứng sẵn có của não bộ để thu hút sự chú ý của người khác. Bộ não được lập trình để hướng sự chú ý của chúng ta tới một loại thông tin đầu vào nhất định. Các nhà khoa học gọi đó là quá trình xử lý tiền chú ý. Quá trình này hướng thị giác, thính giác và các giác quan khác của chúng ta đến những tác nhân kích thích đặc biệt trước cả khi chúng ta ý thức về những tác nhân đó. Về thị giác, chúng ta bị thu hút bởi những tác nhân kích thích nhất định, bao gồm những đường nét sắc cạnh, ánh sáng cường độ mạnh và các vùng có độ tương phản cao. Chúng ta cũng không thể cưỡng lại sức hút của các khuôn mặt và thậm chí có thể nhận ra những nét biểu cảm trước khi nhận thức được chúng.

Không có gì ngạc nhiên khi khuôn mặt và những nét biểu cảm trên khuôn mặt đóng vai trò quan trọng đối với con người. Vì chúng ta là những sinh vật xã hội, chúng ta cần hiểu trạng thái tâm lý của những người xung quanh để có thể kết nối, kết đôi hoặc tránh xa nguy hiểm. Bộ não có thói quen tập trung vào gương mặt đến mức chúng ta có thể liên tưởng các vật vô tri vô giác thành khuôn mặt nếu có góc nhìn phù hợp. Xu hướng nhìn thấy hình ảnh có ý nghĩa từ những đường nét ngẫu nhiên được gọi là chứng ám ảnh tâm lý về những khuôn mặt (pareidolia). Nếu bạn từng nhìn các họa tiết trên giấy dán tường, một vết bẩn hoặc một ổ cắm điện và liên tưởng tới một khuôn mặt thì bạn đã trải nghiệm hiện tượng này rồi.

Hiểu cách bộ não tiếp nhận và xử lý các thông tin thị giác có thể hữu ích trong việc tạo ra yếu tố đặc trưng thu hút sự chú ý. Nếu người ta không ngay lập tức bị thu hút bởi những yếu tố đó thì nghĩa là chúng chưa thật sự hấp dẫn.

Hình ảnh từ trang Flickr (đã xin phép sử dụng)

Tạo ra sản phẩm được nhớ đến đầu tiên

Một nguyên tắc khác cho thấy sức mạnh của các thiết kế biểu tượng chính là nguyên tắc của thuyết nguyên mẫu. Nghiên cứu cho thấy người ta không nhìn nhận các đối tượng trong cùng một nhóm là như nhau. Một số sản phẩm sẽ được xem là "nguyên bản" hơn so với những sản phẩm cùng danh mục. Ví dụ, khi được yêu cầu cho ví dụ về một món đồ nội thất, người ta thường trả lời là "ghế" thay vì "ghế đẩu" hay "tủ rượu". Chúng ta thường tự tạo ra một hệ thống cấp bậc sản phẩm trong tâm trí của mình cho từng danh mục. Các sản phẩm có nhiều yếu tố đặc trưng dễ nhớ nhất sẽ đứng đầu những danh sách này.

Nguyên tắc này cũng áp dụng cho danh mục về thương hiệu. Sau đây là một thí nghiệm nhỏ mà bạn có thể dành chút thời gian để thực hiện:

Hãy nghĩ tới một chiếc ô-tô.

Bây giờ hãy nghĩ tới một chiếc máy vi tính.

Cuối cùng, hãy nghĩ tới dịch vụ chuyển phát nhanh hai mươi bốn giờ.

Rất có thể bạn đã không nghĩ tới một hình mẫu chung của ô-tô, máy vi tính hay dịch vụ chuyển phát nhanh, mà bạn liên tưởng đến những cái tên cụ thể. Với bạn, những tên thương hiệu đó chính là hình mẫu *nguyên bản* của các sản phẩm hoặc dịch vụ kể trên. Mục đích của *Lợi thế biểu tượng* là giúp sản phẩm của bạn có nhiều cơ hội hơn để trở thành hình mẫu nguyên bản đối với khách hàng mục tiêu. Điều đó có nghĩa là sản phẩm của bạn sẽ xuất hiện thường xuyên hơn trong tâm trí khách hàng khi họ xem xét mua hàng, giống như một biển quảng cáo xuất hiện ở đúng vị trí vào đúng thời điểm thích hợp.

Tuy nhiên, tâm trí khách hàng không phải là một không gian truyền thông mà bạn có thể mua bằng tiền.

Thiết kế yếu tố đặc trưng

Vậy chính xác thì bạn thiết kế các yếu tố đặc trưng bằng cách nào? Làm sao để tạo ra thứ gì đó giúp bạn thu hút được nhiều sự chú ý hơn?

Câu trả lời nằm ở sự thấu hiểu của bạn đối với khách hàng và môi trường cạnh tranh. Bạn phải tìm cách đem đến cho người tiêu dùng một lợi ích mà chưa ai khác có thể mang tới. Điều này không có nghĩa là bạn chỉ tìm cách loại bỏ những rắc rối cho người tiêu dùng, mặc dù đây có thể là một khởi đầu tốt. Nếu muốn tận dụng ưu điểm của *Lợi thế biểu tượng*, bạn thật sự không thể dừng lại ở việc giải quyết vấn đề, mà bạn cần tạo thêm niềm vui cho khách hàng.

Cảm nhận của người tiêu dùng rất quan trọng. Nếu bạn có thể mang lại niềm vui nho nhỏ cho người tiêu dùng khi họ mua hoặc sử dụng sản phẩm của bạn, họ sẽ muốn tiếp tục ủng hộ thương hiệu của bạn nhiều lần nữa. Không những vậy, họ sẽ kể với người khác về thương hiệu của bạn. Và đó chính là lúc bạn có được nguồn sức mạnh đích thực để vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường.

Nhận dạng thương hiệu biểu tượng

Hầu hết các doanh nghiệp đều hiểu tầm quan trọng của việc tạo ra đặc điểm nhận dạng riêng cho sản phẩm. Đó là lý do các sản phẩm có tên riêng và được gắn logo cho sản phẩm. Suy cho cùng, không ai muốn sản phẩm của mình bị nhầm lẫn với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Các công ty hàng đầu thường có một bộ cẩm nang thương hiệu để giúp người tiêu dùng nắm bắt được các điểm đặc trưng của sản phẩm, cũng như để đảm bảo thương hiệu không bị lẫn với vô số các thương hiệu khác trên thị trường.

Nếu doanh nghiệp của bạn đã làm được điều này thì bạn có một khởi đầu tuyệt vời. Nhưng tất cả chỉ mới là khởi đầu. Đây chỉ là số tiền cược ban đầu bạn bỏ ra khi tham gia một ván bài, thắng hay thua còn tùy vào cách bạn chơi. Tương tự, nếu muốn có được *Lợi thế biểu tượng* thật sự, bạn không thể chỉ dừng lại ở cấp độ xây dựng thương hiệu cơ bản thông thường này.

Đặc tính biểu tượng

Cung cấp một sản phẩm chưa từng có trên thị trường là cách tuyệt vời để trở nên nổi bật. Bước đầu tiên là đảm bảo sự khác biệt này thu hút sự chú ý một cách rõ ràng và trực quan (hoặc có thể được nhận biết thông qua trải nghiệm). Thêm vào đó, bạn cần đảm bảo đặc tính đó không chỉ gây chú ý mà còn thể hiện được lợi ích mà nó mang lại. Lợi ích đó có thể là một quy trình sử dụng thuận tiện

hơn, một công nghệ độc đáo nào đó, một thành phần đặc biệt, một thiết kế hữu dụng hoặc bất kỳ điều gì khác. Một sản phẩm muốn thành công thì cần phải có ích cho người sử dụng.

Thị trường máy vi tính để bàn (PC) vào cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000 rơi vào cái bẫy cạnh tranh vì chỉ biết so kè với nhau những thông số kỹ thuật như dung lượng RAM, tốc độ vi xử lý, bộ nhớ và phiên bản thẻ đồ họa. Không có dòng máy PC nào đem về doanh số nổi trội, vì không mấy ai hiểu được ý nghĩa của những thông số kỹ thuật nói trên. Khi soạn thảo văn bản trên Word thì RAM mạnh sẽ tốt hay bộ nhớ lớn sẽ tốt hơn? Ổ đĩa CD-ROM 32x có ích gì khi chơi game? Và giữa một thị trường đang mải mê "đấu đá" nhau bằng những con số vô nghĩa, Apple bước vào cuộc chơi, đem tới những lợi ích về mặt cảm xúc và thu hút được những khách hàng có nhu cầu tìm một chiếc máy vi tính thể hiện được cá tính của mình.

Nếu bạn có thể tạo ra những lợi ích phù hợp mà chưa thương hiệu nào làm được và cung cấp cho người dùng theo cách mà họ không thể bỏ qua, bạn chắc chắn đang đi trên con đường dẫn đến thành công.

Hãy cùng xem xét một ví dụ về nhà phát minh người Anh James Dyson. Ông đã tạo ra hơn 5.000 phiên bản thử nghiệm trước khi cho ra đời máy hút bụi lốc xoáy kép. Sau khi ý tưởng đột phá của ông bị tất cả các nhà sản xuất lớn từ chối, James quyết định sẽ tự kinh doanh. Sản phẩm máy hút bụi của James có một tính năng độc đáo so với thị trường lúc bấy giờ, nhưng ông biết điểm mấu chốt để bán được hàng không nằm ở công nghệ mà ở lợi ích của công nghệ đó đối với khách hàng. James đã thiết kế khoang chứa bụi trong suốt để người sử dụng có thể thấy máy hút bụi của ông không cần dùng đến túi và do đó không bao giờ bị giảm lực hút. Máy hút bụi của James giờ đây được bán tại hơn sáu mươi lăm quốc gia và liên tục được cải tiến với công nghệ tiên tiến, kích thước đa dạng và thiết kế mới mẻ.

Phong cách biểu tượng

Đối với nhiều thị trường, điều bạn cần là một vẻ ngoài độc đáo. Bạn cần thứ gì đó khác biệt và có thể sở hữu. Một thiết kế có chứa yếu tố di sản hoặc có một câu chuyện xúc động đằng sau sẽ có thể kết nối sâu sắc hơn nữa với người tiêu dùng.

Họa tiết ca rô trên nền vải màu be của Burberry có thể được nhận ra chỉ trong nháy mắt. Thương hiệu này có bề dày lịch sử đáng nể

với 150 năm cung cấp trang phục cho các nhà thám hiểm địa cực, ngôi sao điện ảnh và tổng thống Mỹ. Vẻ đẹp cổ điển vượt thời gian của các mẫu trang phục Burberry góp phần làm tăng thêm cảm nhận về giá trị di sản của thương hiệu. Khi mặc sản phẩm của Burberry, bạn có cảm giác kết nối với lịch sử và với các biểu tượng thời trang từng sử dụng sản phẩm của thương hiệu này.

Hình dáng biểu tượng

Hình dáng đặc trưng là một cách tuyệt vời để nổi bật giữa hằng hà sa số các sản phẩm tương tự nhau. Nếu nhìn vào kệ trưng bày dầu gội trong siêu thị, bạn sẽ thấy đa số các chai dầu gội đầu đều trông khá giống nhau: một loạt các chai nhựa có cùng một kiểu nắp bật. Không quá khó để nổi bật trong môi trường như thế. Chai Coca-Cola cổ điển có lẽ là ví dụ nổi tiếng nhất về hình dạng đặc trưng. Nhưng bạn có thể dễ dàng tìm được nhiều ví dụ khác trong hầu hết mọi lĩnh vực, từ xe hơi, điện thoại đến giày dép.

Chai nước tương mang tính biểu tượng của Kikkoman ra mắt vào năm 1961 và được giữ nguyên thiết kế cho đến ngày nay. Chai có hình dạng giọt nước đặc trưng với chiếc nắp màu đỏ tươi vừa nổi bật vừa có tác dụng chống rỉ nước. Kikkoman công nhận rằng thiết kế này đã góp phần làm nên thành công của thương hiệu, đồng thời cho rằng nhờ đó mà nước tương Kikkoman đã "ra khỏi nhà bếp để đi vào nhà hàng và các phòng ăn". Nước tương không còn là thứ gia vị tẻ nhạt. Hình dáng đặc sắc của chai nước tương Kikkoman đã biến nó thành một loại gia vị xứng đáng có được vị trí đáng tự hào trên bàn ăn.

Trải nghiệm biểu tượng

Có rất nhiều công ty bỏ qua sức mạnh của trải nghiệm. Trải nghiệm mà chúng tôi nói tới không phải chỉ là việc tạo ra một sự kiện, mà là những cảm nhận bạn có thể mang lại cho khách hàng trong quá trình họ tương tác với sản phẩm. Đó có thể đơn giản là viết một phản hồi dí dỏm trên ứng dụng hoặc chỉ cho mọi người cách thưởng thức sản phẩm (như kiểu xoay bánh, nếm kem, chấm sữa của Oreo). Hãy tạo ra một trải nghiệm độc đáo cho khách hàng và bạn sẽ nổi bật hơn so với các đối thủ đơn điệu của mình.

Khi nhắc đến Apple, người ta thường chỉ tập trung vào các sản phẩm của thương hiệu này chứ ít ai nhận ra một trong những thứ mà Apple làm tốt hơn hầu hết bất kỳ công ty nào khác chính là phần đóng gói. Khi khui hộp một chiếc iPhone mới, bạn cảm nhận niềm vui qua từng lớp bao bì trước cả khi nhìn thấy chiếc điện thoại. Sau khi đã tháo hết những lớp bao bì đó, bạn thấy chiếc tai nghe được cuộn gọn gàng và một cục sạc có kiểu dáng rất thời trang. Quá trình mở hộp "từng lớp" đó được thiết kế để nâng cao trải nghiệm cho khách hàng mua sản phẩm của Apple. Hàng ngàn thương hiệu đã không tận dụng được yếu tố này.

Trong những năm 1980, Richard Branson - nhà sáng lập hãng đĩa Virgin Records - đã quyết định thành lập hãng hàng không riêng với tên gọi Virgin Atlantic. Mọi người đều nghĩ ông điên. Richard là một doanh nhân trong ngành âm nhạc và không biết gì về ngành hàng không. Nhưng trong vai trò hành khách, ông biết các dịch vụ hàng không thường khiến cho hành khách thất vọng và

bực bội thế nào. Vậy nên ông bắt tay vào việc tạo ra trải nghiệm tốt hơn. Hãng hàng không Virgin Atlantic có quầy bar đứng ở khoang hạng thương gia, dịch vụ đưa đón bằng xe limousine, dịch vụ mát-xa, chăm sóc sắc đẹp và phát triển hệ thống màn hình video ở lưng ghế... tất cả đều được cung cấp trước các hãng hàng không khác từ rất lâu. Những trải nghiệm sáng tạo này cùng với thái độ hòa nhã của phi hành đoàn đã giúp Virgin Atlantic nhanh chóng trở thành biểu tượng trong một ngành công nghiệp có tính cạnh tranh khốc liệt, vì công ty này hiểu được hành trình cũng quan trọng như đích đến.

Yếu tố kích thích giác quan

Đừng chỉ tập trung vào thị giác. Bạn có thể tạo ra các yếu tố mang tính biểu tượng liên quan tới bất kỳ giác quan nào khác. Cảm giác của bạn khi chạm vào các sản phẩm thời trang cũng quan trọng như khi bạn nhìn thiết kế của nó. Các món ăn không chỉ cần "ngon miệng" mà còn cần chú trọng cách trình bày, hương thơm và kết cấu của nguyên liệu. Và như chúng tôi đã đề cập trong một ví dụ ở phần trước, ngoài kiểu dáng đẹp thì một chiếc ô-tô còn có thể được nâng tầm nhờ có thiết kế âm thanh tốt. Đừng chỉ nghĩ đến những điều hiển nhiên mà ai cũng thấy, thay vào đó, hãy nỗ lực xây dựng một điều gì đó mang tính biểu tượng bằng cách thu hút các giác quan khác.

Khi lái chiếc Harley-Davidson, bạn đang lái một biểu tượng đại diện cho sức mạnh của tự do và thể hiện tinh thần tiên phong của miền Tây nước Mỹ. Khi có một chiếc Harley-Davidson nào đó chạy trên đường, hẳn là bạn có thể nghe thấy tiếng của chiếc xe trước khi nhìn thấy nó. Tiếng gầm nghe như *potato-potato-potato* từ động cơ V-twin của chiếc Harley-Davidson đặc biệt đến mức công ty đã dành nhiều năm cố gắng đăng ký bản quyền cho nó. Tiếng nổ rền vang của động cơ chính là linh hồn của thương hiệu.

Người đại diện biểu tượng

Bạn sẽ thấy những nhân vật có thật hoặc hư cấu gắn liền với một số sản phẩm nào đó trên khắp thế giới. George Clooney là đại diện danh giá của cà phê Nespresso. Cọp Tony đã thêm niềm vui thú vị vào các sản phẩm của Kellogg[3] suốt hơn sáu mươi năm. Huyền thoại bóng đá Pelé khéo léo đề cập đến một vấn đề khó nói như chứng rối loạn cương dương. Đây là một phương thức đã được thử nghiệm và có thể thật sự hiệu quả nếu bạn vận dụng đúng cách. Tuy nhiên, bạn sẽ cần một gương mặt đại diện có nhiều phẩm chất khác nữa chứ không chỉ nổi tiếng. Người đại diện phải giúp

bạn truyền đạt thông điệp nào đó về sản phẩm hoặc thương hiệu của bạn. Thông điệp đó phù hợp với giá trị thương hiệu của bạn, thể hiện được lợi ích mà thương hiệu mang lại, làm sáng tỏ một vấn đề nào đó, đem lại cảm giác tin cậy hoặc một điều gì đó. Nếu người đại diện hiện tại không đóng góp được giá trị có ý nghĩa cho thương hiệu, hãy cộng tác với người khác.

3 Công ty sản xuất thực phẩm đa quốc gia của Mỹ.

Leo Burnett, đơn vị thực hiện chiến dịch quảng cáo cho tập đoàn bảo hiểm Allstate, đã có một cách tiếp cận thú vị khi chọn Dean Winter làm gương mặt đại diện cho Allstate. Trong các mẩu quảng cáo của Allstate, Dean Winter đóng vai Mayhem - hiện thân của tất cả những phiền toái mà bạn nên được bảo hiểm để đề phòng. Trong một quảng cáo, anh vào vai một cô gái tuổi teen sành điệu mất kiểm soát với chiếc xe SUV màu hồng của mình vì một tin nhắn không vui. Trong một quảng cáo khác, anh sắm vai con gấu trúc Mỹ đang nhảy nhót tưng bừng trên gác mái nhà ai đó. Bất luận vấn đề có phiền phức hay buồn cười đến nhường nào thì quảng cáo luôn kết thúc bằng một thông điệp bán hàng mạnh mẽ, khẳng định rằng gói bảo hiểm của Allstate có thể bảo vệ bạn khỏi những trường hợp như vậy. Chiến dịch quảng cáo này đã được chứng minh là hiệu quả khi nó mang lại nhiều khách hàng cho Allstate, đồng thời nhận được nhiều giải thưởng trong ngành quảng cáo. Tất cả là nhờ Leo Burnett đã có cách chọn người đại diện thật ấn tượng và độc đáo.

Quan điểm biểu tượng

Hầu hết các công ty đều sợ mất khách hàng tiềm năng đến mức không muốn hoặc không dám thể hiện bất kỳ quan điểm nào. Nhưng việc cố gắng trở nên có ý nghĩa với mọi người thường khiến bạn trở nên không có ý nghĩa với bất kỳ ai. Bạn không thể đem lại đam mê cho khách hàng nếu bản thân bạn không thể hiện bất cứ niềm đam mê nào. Trong những năm gần đây, một vài thương hiệu tên tuổi đã nhận ra điều này và lên tiếng ủng hộ cho điều gì đó cao cả hơn. Unilever đã nỗ lực lan truyền ý tưởng này đến tất cả các nhãn hàng của tập đoàn. Kết quả là họ có chiến dịch "Vẻ đẹp thật sự" của Dove, chiến dịch "Tự nguyện lấm bẩn" của Omo và chương trình cải thiện điều kiện vệ sinh của Domestos.

Quan điểm bạn thể hiện không nhất thiết phải liên quan đến trách nhiệm xã hội. Bạn hoàn toàn có thể ủng hộ cho một vấn đề gây tranh cãi. Khi đó, bạn có thể phải đối mặt với nguy cơ mất đi một vài người bạn đồng hành, nhưng bù lại, bạn sẽ có được sự tin

yêu của khách hàng, thứ mà bạn không bao giờ tìm được bằng sự im lặng và rụt rè.

Khi ra mắt vào năm 1987, Red Bull đã tạo ra một danh mục đồ uống giải khát hoàn toàn mới. Nhưng quan trọng hơn, công ty này đã tạo ra một tư duy mới cho các vận động viên ưa mạo hiểm. Cốt lõi của những việc mà công ty làm - từ bán nước tăng lực đến ủng hộ các môn thể thao mạo hiểm - chính là niềm tin rằng thức uống này có thể cải thiện hiệu quả các hoạt động tinh thần và thể chất của con người. Red Bull bắt đầu tài trợ các sự kiện thể thao, thậm chí họ còn tạo ra những cách thức mới lạ và ly kỳ để qua mặt thần chết trong những trò mạo hiểm. Những thành viên trong đội Wingsuit[4] của họ hồ hởi lao xuống những vách núi mà không cần dù, còn đội lướt sóng thì vượt qua những con sóng khổng lồ mà trước đó không ai có thể tiếp cận được. Năm 2014, Felix Baumgartner đã nhảy dù xuống mặt đất từ tầng bình lưu[5] trong dự án Red Bull Stratos. Tất cả những hình ảnh đó tạo cho người tiêu dùng một cảm giác thú vị mỗi khi khui và thưởng thức một lon Red Bull.

[4] Môn thể thao mạo hiểm trong đó người chơi mặc bộ đồ bay được làm từ chất liệu siêu nhẹ, nhảy xuống từ những vị trí cao như tòa nhà, vách núi và điều hướng bằng các cử động của cơ thể dựa trên các nguyên lý về khí động học.

[5] Tầng khí quyển cách mực nước biển khoảng từ 16 đến 80 km. Trong dự án Red Bull Stratos, Felix Baumgartner nhảy xuống từ độ cao xấp xỉ 39 km.

Cái tên biểu tượng

Việc cố gắng trở nên có ý nghĩa với tất cả mọi người thường khiến bạn trở nên không có ý nghĩa với ai cả.

Thời nay, một cái tên như "Smithers, Boggins & Dunwoody Inc." là không đủ ấn tượng. Và khi tìm kiếm trên mạng, bạn nhận ra gần như tất cả những cụm từ hay nhất mà bạn có thể chọn để đặt tên cho thương hiệu của mình đều đã được người khác sử dụng. Do vậy, thử thách nằm ở chỗ bạn phải nghĩ ra một cái tên đặc biệt, dễ nhớ và có thể truyền đạt thông điệp nào đó, thậm chí chỉ là khơi gợi một cảm giác. Nếu nhìn vào những thương hiệu công nghệ có tính biểu tượng nhất trong những năm gần đây, bạn sẽ thấy việc thiếu đi một vài từ nào đó trong tên gọi không hề cản bước thành công của những thương hiệu này. Một số cái tên có tính mô tả, chẳng hạn như Netflix (giản lược từ "Internet" và "flicks", với ý

nghĩa là phim trên Internet). Những cái tên khác thì có một câu chuyện đằng sau, như Airbnb (những nhà sáng lập ban đầu đã mua ba cái nệm hơi "airbed" và cho thuê dưới dạng "nệm hơi và bữa sáng" - "air bed-and-breakfast"). Có những cái tên mang theo tham vọng của người sở hữu, ví dụ như Uber (có nghĩa là "điều tuyệt vời" trong tiếng Đức). Trong khi những cái tên khác chỉ là từ cảm thán, như Shazam. Dù chọn cách tiếp cận nào đi nữa, bạn cần đảm bảo cái tên mình chọn sẽ không bị nhầm lẫn với thương hiệu khác (vì sự hữu ích lẫn tính pháp lý của nó).

Năm 1932, Ole Kirk Christiansen thành lập Tập đoàn LEGO tại Đan Mạch. Cái tên LEGO là bản rút gọn của cụm từ "leg godt" trong tiếng Đan Mạch, có nghĩa là "chơi hay". Công ty chuyên chế tạo đồ chơi cho trẻ em, bắt đầu với những con vịt bằng gỗ. Mãi đến năm 1958 thì LEGO mới ra mắt những khối lắp ráp mang tính biểu tượng của mình. Sau đó, công ty phát hiện ra một sự trùng hợp tuyệt vời: "lego" trong tiếng Latinh có nghĩa là "tôi xếp cùng nhau". Nhưng chính sự đơn giản và độc đáo trong cái tên của thương hiệu đã giúp LEGO được thị trường quốc tế dễ dàng đón nhận.

Xây dựng Khả năng gây chú ý

Đến lúc này, có thể bạn đang thắc mắc làm thế nào để áp dụng lối tư duy của những thương hiệu nói trên để tạo ra *Khả năng gây chú ý* cho doanh nghiệp của mình. Có thể bạn có một thương hiệu hoặc sản phẩm mà bạn muốn làm mới. Hoặc có thể bạn đang tìm cách để đảm bảo sản phẩm mới của mình có cơ hội thành công cao nhất. Mỗi trường hợp cần có một cách tiếp cận khá khác nhau, vì vậy chúng ta sẽ xem xét từng trường hợp một.

Nếu bạn đã có sẵn sản phẩm, dịch vụ hoặc thương hiệu có thể cải tiến thì nhiệm vụ của bạn là tìm ra những yếu tố có tiềm năng trở thành biểu tượng nhất trong số các yếu tố sẵn có. Đây không phải là việc mà bạn có thể làm một mình, thay vào đó, bạn cần ý kiến đóng góp của càng nhiều người càng tốt. Hãy đề nghị đồng nghiệp trong toàn bộ các phòng ban trong công ty liệt kê tất cả các đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đang xem xét. Hãy yêu cầu họ đặc biệt chú ý đến các yếu tố độc đáo mà khách hàng không thể tìm được ở nơi khác, vì một tính năng đại trà rất khó trở thành yếu tố biểu tượng gây chú ý.

Nếu bạn đang có trong tay một sản phẩm rất bình thường, không có gì độc đáo hay đặc trưng, bạn phải xử lý nó như một sản phẩm hoàn toàn mới.

Với một sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn toàn mới trên thị trường, bạn có cơ hội phát triển lợi thế người đi đầu (first-mover advantage - FMA). Trở thành người đầu tiên đưa một loại sản phẩm mới gia nhập thị trường là một trong những cách tốt nhất để tạo ra *Khả năng gây chú ý*. Những thương hiệu kinh điển như Kleenex, Clorox, và Q-tips[6] là ví dụ. Đó đều là những công ty tham gia từ rất sớm, thậm chí là đầu tiên, vào thị trường ngành hàng của họ, và nhờ đó họ có những vị trí đáng ngưỡng mộ trên thị trường.

[6] Các thương hiệu hàng tiêu dùng nổi tiếng của thị trường Mỹ. Kleenex là thương hiệu cung cấp các sản phẩm liên quan đến giấy mềm như khăn giấy, giấy vệ sinh, tã lót... Clorox chuyên cung cấp các chất tẩy rửa như nước giặt, nước xả vải, thuốc tẩy, chất vệ sinh nhà tắm... Q-tips nổi tiếng với các sản phẩm bông ráy tai và sau này là bông tẩy trang.

Nếu thành công trong việc gây được sự chú ý, bạn xứng đáng nhận được một cái vỗ vai khích lệ. Bây giờ, việc bạn cần làm là tránh bị một cái tát vào mặt vì đánh mất lợi thế đó. Một cách bạn có thể áp dụng là đảm bảo sản phẩm của mình có những yếu tố đặc trưng đủ mạnh để luôn là lựa chọn tốt nhất và đặc biệt nhất đối với khách hàng - bởi vì sẽ có những thương hiệu khác hào hứng đi theo con đường bạn đã mở ra, và sẽ chẳng còn ý nghĩa gì nếu bạn là người đầu tiên nhưng ai đó lại trở thành người xuất sắc nhất.

Tiếp theo, bạn cần tập trung phát triển sự phù hợp lâu dài bằng cách xây dựng *Khả năng duy trì*. Chúng tôi sẽ bàn thêm về điều này trong chương tiếp theo.

Lợi thế người đi đầu cũng rất hiệu quả nếu bạn xây dựng thương hiệu hoặc sản phẩm từ con số không. Một lần nữa, hãy đầu tư nỗ lực của bạn vào việc phát triển các yếu tố đặc trưng. Quan trọng là bạn phải làm tốt điều này ngay từ đầu. Vì thế, hãy bắt đầu bằng việc nghiên cứu và phân tích. Hãy nhìn các đối thủ cạnh tranh trên thị trường và liệt kê các yếu tố đặc trưng của họ (nếu có). Sau đó hãy xếp các yếu tố đó vào một ma trận, sắp đặt chúng theo những cách khác nhau, và nghiên cứu chúng cho đến khi bạn tìm được một vài lỗ hổng. Bạn có thể bắt tay vào việc tạo ra các yếu tố đặc trưng có khả năng lấp vào những lỗ hổng đó.

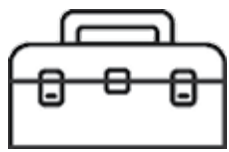
Chúng ta sẽ xem xét quá trình này chi tiết hơn trong Chương 7 khi chúng tôi trình bày cách xây dựng một cẩm nang *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng.*

Hãy bắt đầu thu hút sự chú ý

Phần lớn nội dung chương này nghe có vẻ hiển nhiên. Tất nhiên, nổi bật giữa các đối thủ là cách tốt nhất để được chú ý và thu hút người mua. Dù vậy, hãy dạo quanh các kệ hàng trong siêu thị gần nhà, bạn sẽ thấy hầu như không công ty nào làm theo lời khuyên này. Các "lợi ích độc đáo" mà những công ty này đem lại thường không hề độc đáo và hoàn toàn ngụy khoa học (đúng vậy, tôi đang nói tới ngành công nghiệp mỹ phẩm đấy).

Để xây dựng *Lợi thế biểu tượng*, bạn phải bắt đầu bằng việc tạo ra một sản phẩm khiến mọi người khao khát, thay vì mong đợi hoạt động marketing sau này sẽ bù đắp cho những thiếu sót của sản phẩm đó.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích cách tạo ra sự phù hợp vượt thời gian cho các yếu tố đặc trưng của bạn, một quá trình đòi hỏi cả tâm và trí.



Hộp công cụ Lợi thế biểu tượng

Đánh giá chính xác *Khả năng gây chú ý* của một sản phẩm hay thương hiệu do chính mình phát triển là một việc bất khả thi. Lý do là bạn không thể nhìn nhận sản phẩm hoặc thương hiệu đó dưới góc độ khách quan như khách hàng. Vì vậy, sau đây là một số bài kiểm tra giúp bạn xác định xem bạn có thật sự xây dựng được *Khả năng gây chú ý* cần thiết hay không.

Đánh giá độ bắt mắt của sản phẩm

Hãy đặt sản phẩm của bạn ở nơi dễ nhìn thấy, chẳng hạn trước cửa sổ của cửa hàng hoặc trên kệ trưng bày riêng biệt, sau đó hãy quan sát phản ứng của người qua đường. Sản phẩm có thu hút sự chú ý của họ không? Nó có khiến người ta phải ngoái nhìn không? Bao nhiêu người chú ý đến nó? Những người này có điểm gì chung không? Để có thể cảm nhận phản ứng của mọi người một cách chân thực, bạn nên âm thầm thực hiện thí nghiệm này. Và nếu muốn định lượng kết quả thì bạn có thể ghi nhận tất cả các số liệu và sử dụng chúng như thước đo để so sánh trong quá trình cải tiến sản phẩm.

Bài kiểm tra một giây

Sẽ rất hữu ích nếu bạn biết người ta nhớ gì về sản phẩm của mình. Hãy chọn một số người để tham gia bài kiểm tra này và cho họ xem các yếu tố đặc trưng mang tính biểu tượng của sản phẩm, mỗi yếu tố chỉ được trình bày trong một giây. Bạn có thể trộn lẫn điểm đặc trưng trong sản phẩm của các đối thủ để cảm nhận rõ hơn về khả năng cạnh tranh của mình. Sau đó, hãy kiểm tra xem người tham gia nhớ được những yếu tố đặc trưng nào. Nếu các yếu tố trực quan trong sản phẩm của bạn có đủ tính biểu tượng, người ta sẽ nhớ chúng. Bạn cũng có thể áp dụng bài kiểm tra này đối với các yếu tố đặc trưng không thuộc về thị giác.

Vẽ lại sản phẩm

Hãy tổ chức các buổi trò chuyện một-một với khách hàng. Trong cuộc trò chuyện đó, bạn hãy cho khách hàng nhìn qua sản phẩm và sau đó yêu cầu họ vẽ lại nó. Bức vẽ của họ không cần phải đẹp hoặc đủ chi tiết. Một bản phác họa nguệch ngoạc kèm theo chú thích cũng đủ hiệu quả cho bài kiểm tra này. Khách hàng đương nhiên chỉ vẽ những đặc điểm mà họ nhớ về sản phẩm. Sau khi thực hiện bài kiểm tra này vài lần, bạn sẽ có thể nhận ra những đặc điểm nào được khách hàng coi trọng và những đặc điểm nào thường bị bỏ qua.

Khoảnh khắc đáng nhớ

Hãy cho người tiêu dùng trải nghiệm sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Sau đó, hãy hỏi họ xem khoảnh khắc nào trong quá trình sử dụng là đáng nhớ nhất đối với họ, và tại sao. Khoảnh khắc đó có phải là trải nghiệm bạn muốn đem đến cho khách hàng? Hay nó thể hiện một sự thất vọng mà bạn cần phải khắc phục? Khoảnh khắc đó có mở ra cơ hội mới nào cho bạn hay không? Nếu bạn muốn hiểu hơn về đối thủ cạnh tranh, hãy áp dụng bài kiểm tra này với cả sản phẩm của họ.

Chương 4
Xây dựng khả năng duy trì

Internet những năm 1990 rất khác so với bây giờ. Thời đó, Internet chỉ mới phát triển và nhiều tiện ích kỹ thuật số mà hiện nay chúng ta sử dụng hằng ngày vẫn chưa xuất hiện. Một trong những tiện ích đó là cỗ máy tìm kiếm thông tin.

Phát kiến vĩ đại đã đưa Internet từ vùng đất của những gã trùm công nghệ đến với thị trường đại chúng chính là đường dẫn (link), tức là khả năng được dẫn sang một trang web khác sau khi nhấp chuột vào một nút bấm, một hình ảnh hay một dòng chữ. Ngày nay, hiệu ứng đó là rất bình thường, nhưng vào thời chưa có siêu liên kết (hyperlink), người ta phải gõ toàn bộ địa chỉ đường dẫn của từng trang web mà mình muốn xem. Và các trang web thời đó cũng không hề dễ nhìn như bây giờ.

Trong những năm đầu của Internet, cách duy nhất để tìm được trang web yêu thích là thông qua một hệ thống danh mục. Ví dụ, người dùng phải nhấp vào đường dẫn của danh mục "Ô-tô", sau đó nhấp tiếp vào đường dẫn "Ô-tô thể thao", cuối cùng lại nhấp vào "Lamborghini" thì mới đến được trang web của Lamborghini. Bạn có thể tìm thấy các danh mục này trên những trang web có vai trò như cổng thông tin điện tử (portal) - thường thì đó là trang web đầu tiên xuất hiện khi bạn mở trình duyệt web của mình.

Những cổng thông tin này đều có một ô tìm kiếm. Tuy nhiên, hiệu quả tìm kiếm của công cụ này thường không đáng tin. Nếu trong số các trang web được liệt kê trên cổng thông tin có một trang web nhắc đến Coca-Cola thường xuyên hơn chính trang web của hãng nước giải khát này, trang web đó sẽ xuất hiện ở vị trí ưu tiên hơn trang web của Coca-Cola trong danh sách kết quả tìm kiếm.

Vì vậy, khoảng giữa những năm 90, hai chàng trai Larry Page và Sergey Brin từ Đại học Stanford đã cùng bắt tay xây dựng một cách lập chỉ mục (index) tốt hơn cho các trang web, dựa vào độ phân quyền, độ phù hợp và độ mới. Thuật toán của họ cho ra kết quả tìm kiếm chính xác hơn rất nhiều so với những công cụ tìm kiếm có sẵn trên cổng thông tin. Khi chính thức giới thiệu Google vào năm 1998, Page và Brin chỉ mới phát triển chức năng tìm kiếm nên đó cũng là thứ duy nhất họ có thể đưa lên trang web của mình. Họ không có các nhà quảng cáo, không có dịch vụ tin tức và cũng không có hệ thống dữ liệu danh mục các trang web. Do đó, trang Google của họ trống trải hơn rất nhiều so với những cổng thông tin nhộn nhịp và lộn xộn nhưng được xem là tiêu chuẩn ngoài kia. Và đó chính là lợi thế của Google.

Nhờ có giao diện hoàn toàn không giống với một cổng thông tin thời bấy giờ, Google đã thu hút được sự quan tâm. Cách bố trí trang web thông thoáng khiến mọi người chú ý đến điểm khác biệt này, và nhờ vậy mà nó trở nên đặc biệt. Google nhanh chóng tạo được tiếng vang như một công cụ tìm kiếm tốt nhất trên Internet. Những cổng thông tin điện tử bỗng trở nên lỗi thời.

Trải qua nhiều năm, giao diện tổng thể của trang chủ Google và cảm giác mà nó mang lại cho người dùng vẫn không thay đổi nhiều. Nhưng Google vẫn duy trì được sự mới mẻ và phù hợp với sự nhất quán kiên định này, trong khi mô hình cổng thông tin đã đi vào dĩ vãng.

Ngay khi mở trang chủ Google, bạn luôn có thể nhận ra giao diện quen thuộc của trang web này với thiết kế đơn giản và một khung tìm kiếm nổi bật ở giữa. Sự nhất quán về giao diện cũng đi kèm với sự nhất quán về hành vi, khi mà logo của Google thay đổi gần như mỗi ngày để nhắc nhớ các dịp lễ hay sự kiện, cũng như tôn vinh những nhân vật đặc biệt.

Trang chủ của Excite và Google (Thương hiệu và logo của Google là tài sản của Tập đoàn Google, được sử dụng trong quyển sách này với sự cho phép của Google.)

Quan trọng là Page và Brin vẫn trung thành với sứ mệnh dân chủ hóa thông tin, ngay cả khi họ phải đối mặt với ngày càng nhiều khó khăn đến từ việc Google trở thành một gã khổng lồ trong ngành công nghệ toàn cầu. Họ tiếp tục theo đuổi những phát kiến mới về dịch vụ tìm kiếm, bao gồm Google Maps, Google Earth, YouTube và Google Play. Chính khả năng vừa giữ được sự quen thuộc vừa phát triển thương hiệu Google bằng cách cải tiến thế mạnh chủ chốt của mình và giữ cho thiết kế trang chủ luôn mới mẻ đã giúp Google trụ vững trên thương trường suốt những năm qua.

Và tất cả những chiến lược đúng đắn này đã giúp công ty thu hút hơn 80% lượng truy cập tìm kiếm tại Mỹ. Đây là sự thật! Bạn chỉ cần google là ra.

Có vẻ một số thương hiệu chỉ đơn giản là giỏi bám trụ hơn những thương hiệu khác. Nếu hỏi các doanh nhân về lý do của việc này, bạn sẽ nhận được nhiều câu trả lời khác nhau.

Nhiều người nghĩ rằng các thương hiệu đó trụ được là nhờ may mắn. Quả thật thành công luôn có liên quan tới việc "xuất hiện đúng nơi vào đúng thời điểm", nhưng thường thì bạn sẽ phát hiện ra rằng những người tận dụng được cơ hội đã xuất hiện tại vị trí đó vào thời điểm đó một cách có chủ ý. May mắn không phải là một chiến lược. Và nếu cho rằng một công ty nào đó thành công là nhờ vào may mắn trời cho, bạn đang bỏ qua lối tư duy mà họ đã dùng để nắm bắt cơ hội trước tất cả các đối thủ của mình.

Một số doanh nghiệp có thể cho rằng chỉ cần dành nguồn kinh phí dồi dào cho hoạt động marketing thì họ sẽ thành công. Nhưng

trong ngành quảng cáo, điều tệ nhất bạn có thể làm chính là quảng cáo tốt cho một sản phẩm tệ hại. Khi đó, người ta sẽ dùng thử sản phẩm lần thứ nhất để rồi nhận ra nó dở tệ đến mức nào và thề không bao giờ lãng phí tiền cho nó thêm một lần nào nữa. Vì vậy, nếu sản phẩm không tốt thì quảng cáo nhiều thế nào cũng không thể biến nó thành một thành công dài hạn cho công ty được.

Một suy nghĩ sai lầm khác là khả năng lãnh đạo hiệu quả có thể tạo ra những sản phẩm có sức sống lâu dài. Điều này chỉ đúng khi sự lãnh đạo tài tình đó thật sự thúc đẩy công ty đi theo hướng tạo ra sản phẩm nổi bật và phù hợp. Nếu không, chẳng có ban giám đốc nào có thể tạo ra phép màu để thuyết phục mọi người chọn sản phẩm của bạn thay vì của đối thủ cạnh tranh.

Việc cho rằng thành công phụ thuộc vào những cá nhân nổi trội cũng là một lối tư duy sai lầm. Thành công không chỉ nằm ở việc thuê được những con người tuyệt vời, mà công ty còn phải tạo ra môi trường tối ưu để những tài năng này phát huy. Ngay cả những người có năng lực bình thường cũng có thể trở nên xuất sắc trong một môi trường tuyệt vời, trong khi những tài năng phi thường vẫn có nguy cơ lụi tàn trong một tổ chức tồi tệ. Nếu tạo ra được các điều kiện phù hợp để nhân viên phát huy tài năng, công ty sẽ tiếp tục thành công ngay cả khi những người giỏi nhất quyết định rời đi.

Cuối cùng, nhiều người tin rằng thành công chỉ đơn giản là có khả năng đón đầu một xu thế nào đó và cứ thế gặt hái thành công mãi về sau. Bạn có thể thành công ở một mức độ nào đó với chiến lược này, nhưng chỉ trong ngắn hạn. Khả năng đón đầu xu thế có thể giúp bạn tạo ra một trào lưu hay "cơn sốt" nhất thời nhưng sẽ không bao giờ mang lại cho bạn sự thành công lâu dài và bền vững. Những doanh nghiệp thành công nhất luôn duy trì sự hiện diện của họ trên thị trường. Họ không chỉ vượt qua những đợt suy thoái mà còn tiếp tục gia tăng thị phần trong suốt quá trình đó.

Vậy nếu tất cả những niềm tin nói trên đều sai lầm thì đâu mới là bí quyết để tạo ra thành công vững bền cho một sản phẩm?

Chúng tôi gọi bí quyết đó là *Khả năng duy trì*. Google có khả năng này và nhiều công ty khác cũng vậy. Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu đến bạn cách tạo dựng *Khả năng duy trì*.

Điều tệ nhất bạn có thể làm chính là quảng cáo tốt cho một sản phẩm tồi.

Khả năng gây chú ý là chưa đủ

Trong chương trước, chúng tôi đã cho bạn thấy *Khả năng gây chú ý* là tìm cách để thu hút được nhiều sự quan tâm hơn từ khách hàng. Khả năng này xoay quanh việc sử dụng những yếu tố đặc trưng để làm cho sản phẩm của bạn nổi bật hơn những sản phẩm cùng loại, cũng như tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa để thu hút nhiều sự chú ý hơn, nhờ đó mang về doanh số cao hơn. Bước đi quan trọng tiếp theo nằm ở việc duy trì và củng cố lợi thế đó qua thời gian. Và chúng tôi gọi đây là *Khả năng duy trì.*

Khả năng này tập trung vào việc giúp sản phẩm của bạn trụ vững trên thị trường để có thể trở thành một phần trong cuộc sống của khách hàng, dù chỉ là một phần rất nhỏ. Bạn chỉ có thể làm được điều này khi đảm bảo sản phẩm của mình luôn phù hợp với xu hướng tiêu dùng của khách hàng, cả trong phương diện cảm xúc lẫn lý trí.

Khi một thương hiệu hoặc sản phẩm luôn duy trì được tính phù hợp thì theo thời gian, thương hiệu hoặc sản phẩm đó sẽ tạo được mối liên kết có ý nghĩa với người sử dụng nó. Thời gian bạn gắn bó với một thương hiệu nào đó cũng có ý nghĩa quan trọng hệt như thời gian bạn dành cho những mối quan hệ cá nhân. Nghiên cứu đã cho thấy các thương hiệu quen thuộc có thể tạo ra mối dây liên hệ với khách hàng vững chắc như mối liên kết mà chúng ta có với các thành viên thân thiết trong gia đình.

Giáo sư Gemma Calvert, nhà sáng lập công ty tư vấn neuromarketing[7] Neurosense, đã thực hiện một thử nghiệm cùng kênh BBC để nghiên cứu vấn đề này. Những người tham gia thử nghiệm được đưa vào máy chụp cộng hưởng từ MRI và cho xem hình ảnh của một số sản phẩm - một lon đậu Heinz, một lon Coca-Cola, một lon Red Bull, một phần ăn McDonald's - cùng với hình ảnh của người thân và bạn bè của họ. Kết quả rất bất ngờ. Thử nghiệm cho thấy chúng ta sử dụng cùng các vùng não như nhau để nhận ra các thương hiệu quen thuộc và những gương mặt thân quen.

[7] *Một lĩnh vực mới trong ngành marketing, kết hợp kiến thức của khoa học thần kinh, công nghệ và marketing truyền thống để lý giải hành vi của người tiêu dùng, từ đó đề ra phương án tiếp thị và quảng bá hiệu quả nhất.*

Những thương hiệu quen thuộc này thậm chí còn mang đến cho chúng ta cảm xúc tương tự như khi chúng ta nhìn thấy một người

thân yêu. Đó là kết quả của việc chúng ta thường xuyên tiếp xúc với những yếu tố lặp đi lặp lại trong một thời gian dài.

Thoạt nhìn, việc có thể kết nối với cả lý trí lẫn cảm xúc của khách hàng có vẻ xa vời, thậm chí là hơi ngây ngô trong mắt của những người có tính hoài nghi. Nhưng nếu xem xét kỹ hơn, bạn sẽ thấy đằng sau những sản phẩm thành công nhất là những công ty hiểu được tầm quan trọng của việc xây dựng một kết nối lâu dài. Và họ làm điều đó bằng cách giữ cho sản phẩm của mình luôn phù hợp theo thời gian.

Sự phù hợp trên nhiều phương diện

> **Những cái bẫy lớn nhất và nguy hiểm nhất không phải lúc nào cũng bắt được chuột. Thường thì chính miếng pho-mát có mùi vị thơm ngon nhất mới là thứ dụ con chuột vào bẫy.**

Để đạt được sự phù hợp tối đa, một sản phẩm cần nắm bắt được cả hai phương diện: *sự kết nối* và *thời gian*.

Bạn không thể mong đợi một thành công bất chợt cứ tiếp tục duy trì mức độ "bùng nổ" từ tháng này qua tháng khác, năm này sang năm nọ. Người ta rất nhanh chán, ngay cả với những sản phẩm mới lạ và tuyệt vời nhất. Có lẽ bạn còn nhớ cái cảm giác thú vị khi sử dụng Internet với modem quay số vào những năm đầu thập niên 90. Còn bây giờ, hãy nghĩ xem bạn cảm thấy bực bội thế nào khi tập phim truyền hình yêu thích không được phát sóng lập tức trên các nền tảng xem phim kỹ thuật số để bạn có thể xem trên chiếc điện thoại thông minh của mình. Rõ ràng là Internet đã dần biến đổi từ một sự mới lạ thú vị thành một tiện ích công cộng, giống như điện và nước. Vầng hào quang lấp lánh của sự mới lạ bị lu mờ với tốc độ đáng sợ, và chẳng bao lâu sau khi đạt được mức độ đón nhận cao nhất, những phát kiến từng khiến người ta trầm trồ nhanh chóng trở thành thứ bình thường.

Do đó, nếu chỉ tập trung đáp ứng nhu cầu lý tính với các sản phẩm có chức năng ngày một tuyệt vời hơn, bạn sẽ rơi vào một vòng lẩn quẩn. Để thoát khỏi vòng lặp vô nghĩa này, bạn cần tiến sâu hơn vào lãnh địa của cảm xúc, nơi lòng trung thành được duy trì ngay cả khi bạn phải cạnh tranh với các đối thủ mạnh hơn. Những cái bẫy lớn nhất và nguy hiểm nhất không phải lúc nào cũng bắt được chuột. Thường thì chính miếng pho-mát có mùi vị thơm ngon nhất mới là thứ dụ con chuột vào bẫy.

Vì vậy, bạn không thể trông cậy vào cách tiếp cận thuần lý tính

nếu muốn đạt được thành công lâu dài.

Bên cạnh đó, để trở thành biểu tượng đích thực, bạn cần vượt qua thử thách của thời gian. Bạn sẽ dễ được mọi người nhớ đến trong tương lai hơn nếu đã ghi được dấu ấn sâu đậm trong lòng họ ở quá khứ.

Nếu sản phẩm của bạn không được tạo ra để trường tồn, nó có khả năng trở thành một "quả bom xịt". Tác giả Chris Anderson đã viết trong quyển sách *The Long Tail* (tạm dịch: *Cái đuôi dài*) rằng lợi nhuận lớn thường chỉ đến sau thời gian dài. Nếu sản phẩm của bạn không hơn gì một trào lưu nhất thời thì bạn sẽ không bao giờ có lợi nhuận lớn.

Hãy cùng xem xét các phương diện này chi tiết hơn một chút.

Đầu tiên là *sự kết nối*, được chia thành hai khía cạnh *lý tính* và *cảm tính*.

Xây dựng sự kết nối giữa người với người là một quá trình không chỉ đòi hỏi lý lẽ. Hãy nghĩ về tất cả những lý do khiến bạn cảm thấy gắn kết với người khác: bạn và họ có sở thích tương đồng, chia sẻ những giá trị chung, có những trải nghiệm chung, mối quan hệ này giúp bạn cảm thấy hài lòng về bản thân, các bạn giữ liên lạc thường xuyên và tôn trọng lẫn nhau. Tất cả những điều này cũng được áp dụng khi các tổ chức muốn kết nối với khách hàng.

Kết nối về mặt cảm xúc là yếu tố quan trọng trong mọi giai đoạn tương tác giữa bạn và khách hàng. Nhưng giá trị của sự kết nối này được thấy rõ nhất ở giai đoạn khách hàng ra quyết định mua sản phẩm.

Từ lâu, các chuyên gia đã biết người ta có khuynh hướng đưa ra quyết định mua hàng dựa trên cảm xúc rồi mới dùng lý lẽ để củng cố cho quyết định ấy. Dù vậy, hầu hết các ngành nghề vẫn cố gắng thuyết phục khách hàng bằng các dữ kiện, số liệu thống kê và lý lẽ logic, nhất là trong phân khúc thị trường B2B[8].

[8] *Viết tắt của Business-to-Business, nghĩa là Doanh nghiệp với Doanh nghiệp, mô tả các giao dịch thương mại giữa các doanh nghiệp với nhau, ví dụ giữa nhà sản xuất với người bán buôn, hay giữa người*

bán buôn với người bán lẻ, …

Chúng tôi không nói rằng bạn chỉ nên tập trung vào cảm xúc. Bạn không cần phải chọn hoặc lý tính hoặc cảm tính, mà thay vào đó, bạn nên kết hợp cả hai, vì các yếu tố lý tính và cảm tính sẽ hỗ trợ và củng cố cho nhau. Bằng cách chú trọng cả hai khía cạnh này, theo thời gian, bạn có thể phát triển một chiến lược giúp sản phẩm của mình trụ vững trên thị trường và duy trì được sự phù hợp bền lâu hơn.

Phương diện thứ hai cần xem xét là *thời gian,* được chia thành *quá khứ* và *hiện tại*.

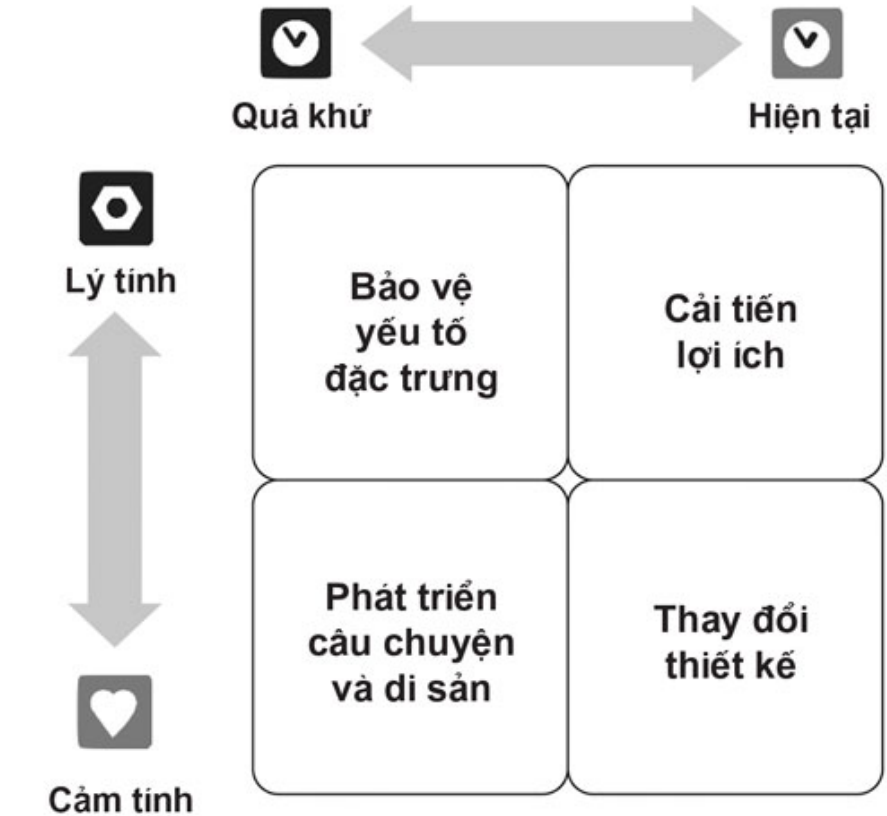
Quá khứ chứa tất cả những yếu tố đã định hình sản phẩm, từ quá trình hình thành khái niệm về sản phẩm, phát triển kiểu dáng cho đến các hoạt động truyền thông quảng bá thương hiệu. Bạn cần phải hiểu rằng quá trình định hình sản phẩm bao gồm cả những hiểu biết và trải nghiệm đã qua của khách hàng về sản phẩm của bạn, tức là tổng hòa của mọi tiếp xúc cũng như những thông tin mà khách hàng có được về sản phẩm và thương hiệu của bạn, dù thông tin đó đúng hay sai. Bạn cần đặc biệt lưu tâm đến quan điểm của người tiêu dùng nếu muốn tạo được mối liên kết thật sự với họ.

Hiện tại được dùng để đảm bảo sản phẩm của bạn luôn hợp thời, cả bây giờ lẫn trong tương lai. Đa số các doanh nghiệp đều thực hiện quá trình phát triển sản phẩm theo cách của quá trình kiến tạo mảng của trái đất: họ kháng cự sự thay đổi cho đến khi áp lực tích tụ quá lớn và gây ra một "cơn địa chấn". Những "cơn địa chấn" này có thể gây thiệt hại nặng nề và tốn kém cho hoạt động kinh doanh cũng như khiến doanh nghiệp gặp nguy cơ mất đi khách hàng hiện có. Ngược lại, nếu thường xuyên chú ý đến mức độ phù hợp của sản phẩm, bạn sẽ lên kế hoạch để tạo ra những thay đổi kịp thời. Bằng cách đó, bạn sẽ từng bước phát triển thương hiệu của mình với sự đồng hành của khách hàng, chứ không phải nhắm mắt nhảy đến một tương lai vô định.

Khả năng duy trì sự phù hợp lâu dài giúp bạn có những bước tiến dài hướng đến tương lai với một chân trụ vững trên nền quá khứ.

Ma trận Sự phù hợp mang tính biểu tượng

Khi kết hợp *sự kết nối* với *thời gian*, bạn sẽ có một ma trận để làm kim chỉ nam cho các hoạt động của mình. Bốn phần của ma trận này sẽ là nền tảng để từ đó bạn xây dựng sự phù hợp và củng cố mối dây liên kết với khách hàng. Trong phần còn lại của chương này, chúng tôi sẽ tập trung làm rõ từng phần của ma trận.



Bảo vệ các yếu tố đặc trưng để duy trì sự quen thuộc

Bạn có từng tình cờ gặp lại ai đó sau một khoảng thời gian dài không liên lạc và mặc dù họ đã thay đổi, bạn vẫn nhận ra những đặc điểm quen thuộc của họ - chẳng hạn như nụ cười, ngữ điệu hoặc cử chỉ của họ khi nói chuyện? Quần áo, kiểu tóc và số nếp nhăn trên gương mặt của họ có thể đã hoàn toàn khác trước, nhưng những yếu tố cốt lõi tạo nên con người họ thì vẫn như cũ. Các sản phẩm và thương hiệu thành công trên thị trường cũng giữ những yếu tố đặc trưng quen thuộc suốt nhiều năm. Và khách hàng thường sẽ lên tiếng phản đối nếu các thương hiệu điều chỉnh những yếu tố quen thuộc này (như Gap thay đổi logo vào năm 2010), tương tự như cách họ phản ứng với những người nổi tiếng cố tình thay đổi ngữ điệu đặc trưng của mình.

Những hành vi và cách thể hiện nhất quán giúp mọi thứ trở nên dễ hiểu hơn. Tín hiệu đèn giao thông là một ví dụ. Tại hầu hết các quốc gia, đèn giao thông đều bao gồm một dãy ba màu: đỏ, vàng và xanh lá. Những tín hiệu màu sắc này không thay đổi, vì vậy bạn không cần mất thời gian xem xét ý nghĩa của chúng. Tính nhất quán này giúp người ta tự động nắm bắt được tình huống mà không cần suy xét nhiều. Đó là lợi ích của sự quen thuộc: ý nghĩa được truyền tải mà không đòi hỏi bất kỳ nỗ lực nào. Theo quan điểm tâm lý học, vì các sự vật, khuôn mặt và biểu tượng quen thuộc được não bộ của chúng ta xử lý dễ dàng hơn nên chúng ta thường ưa chuộng những gì quen thuộc hơn là những cái mới.

Những nhận thức có sẵn quan trọng đến mức có thể tác động đến quá trình ra quyết định của chúng ta. Một trong những xu hướng thiên vị được đề cập nhiều nhất trong kinh tế học hành vi là xu hướng thiên vị những điều quen thuộc, tức là người ta thường mua sản phẩm mà họ đã biết hoặc từng mua trước đó.

Một học thuyết xã hội về niềm tin đã phân tích xu hướng này kỹ hơn và lý giải rằng cảm giác quen thuộc dẫn đến sự tin tưởng, và sự tin tưởng tạo nên sự tín nhiệm. Trong nhiều trường hợp, sự tín nhiệm là điều kiện tiên quyết để người ta quyết định mua hàng, đặc biệt là đối với các sản phẩm có giá cao.

Vì vậy, không quá khó để hiểu lý do những sản phẩm nổi tiếng nhất vẫn duy trì một số yếu tố quen thuộc ngay cả khi được cải tiến. Logo của Google biến đổi mỗi ngày, nhưng nó luôn được đặt ngay phía trên khung tìm kiếm quen thuộc và luôn duy trì tinh thần vui tươi sáng tạo.

Nhìn vào thương hiệu Coca-Cola, bạn có thể thấy sự nhất quán bền bỉ theo thời gian. Sản phẩm của Coca-Cola đã được cải tiến qua nhiều năm, nhưng toàn bộ các dòng sản phẩm của thương hiệu này chưa bao giờ để mất "chất Coke". Tất cả các sản phẩm đều sử dụng cùng một bảng màu, logo và phông chữ - hoặc ít nhất là một sự kết hợp nào đó tạo được cảm giác quen thuộc. Các mẩu quảng cáo của họ luôn có thiết kế tương tự nhau. Nếu phông chữ, logo, màu sắc và hình dáng của mỗi chai Coca-Cola đều khác nhau, bạn sẽ cảm thấy khó tin tưởng thương hiệu này hơn - bởi vì sự nhất quán của một thương hiệu phản ánh sự nhất quán về chất lượng sản phẩm.

Tạo ra Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™

Để đảm bảo sự quen thuộc, chúng tôi khuyến khích bạn xác định một ngôn ngữ biểu tượng được thể hiện và chú trọng trong mọi hoạt động của thương hiệu. Ngôn ngữ biểu tượng này không chỉ được áp dụng trong công tác truyền thông đối ngoại, mà nó cần tác động đến cả các hoạt động nội bộ, văn hóa công ty và là cẩm nang hành động cho tất cả các bộ phận. Đây là cách duy nhất tạo ra sự nhất quán mà các thương hiệu cần để đạt đến tầm vóc biểu tượng.

Tuy nhiên, hầu hết các bộ cẩm nang nhận biết thương hiệu đều không đủ hiệu quả. Trong Chương 7, chúng tôi sẽ hướng dẫn chi tiết cách tạo *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* cho riêng bạn. Còn bây giờ, điều quan trọng là bạn cần hiểu rằng có những yếu tố vượt ra khỏi phạm vi các hướng dẫn xây dựng thương hiệu cơ bản, và những yếu tố này cũng cần được bảo vệ.

Những yếu tố đặc trưng

Như chúng tôi đã đề cập trong chương trước, các tài sản mang tính biểu tượng phải có các yếu tố đặc trưng để nổi bật trong thị trường cạnh tranh. Những yếu tố này được củng cố theo thời gian, khi khách hàng của bạn có thể nhận biết và liên hệ chúng với các sản phẩm của bạn. Chính vì vậy, những yếu tố đặc trưng càng ngày càng có giá trị và cần được bảo vệ.

ADN của thương hiệu

Các cẩm nang nhận biết thương hiệu có xu hướng tập trung khắc họa thương hiệu một cách trực quan - và thường bao gồm cả giọng điệu mà thương hiệu sử dụng. Nhưng trong thế giới ngày nay, khi mà các phương tiện truyền thông tĩnh[9] đang thoái trào, hành vi của thương hiệu càng trở nên ý nghĩa hơn. Bạn cần phải hiểu những yếu tố cấu thành ADN của thương hiệu - bao gồm cam kết, phong cách riêng, lợi ích về mặt chức năng và cảm xúc, giá trị và mục đích của thương hiệu. Những yếu tố này cho thấy động lực đằng sau những hoạt động của thương hiệu và có thể được sử dụng để dẫn dắt các quyết định và hành vi của toàn doanh nghiệp.

[9] *Bao gồm các loại tài liệu, ấn phẩm truyền thông như hồ sơ năng lực công ty, tờ rơi giới thiệu sản phẩm, poster quảng cáo... Các tài liệu này có thể có những thay đổi về mặt nội dung song vẫn giữ nguyên cách thức sắp xếp và bố cục.*

Lịch sử và di sản

Lịch sử của sản phẩm, thương hiệu và doanh nghiệp của bạn có thể là tài sản quý giá mà bạn có thể tận dụng. Các yếu tố này là nền tảng xây dựng nên những câu chuyện về thương hiệu - những câu chuyện mà khách hàng có thể đồng cảm - đồng thời cho thấy sản phẩm có một hành trình phát triển ổn định mà nhờ đó thương hiệu có thể có được sự tín nhiệm của khách hàng.

Như chúng tôi đã trình bày, các sản phẩm mang tính biểu tượng đóng vai trò đặc biệt trong cuộc sống của khách hàng, và tính nhất quán là một yếu tố quan trọng tạo nên mối liên kết giữa khách hàng với thương hiệu. Các biểu tượng có vai trò như những tuyên ngôn mạnh mẽ, đem lại cho các tín đồ một điều gì đó để khẳng định bản thân. Nếu không nhất quán trong cách tiếp cận khách hàng, thương hiệu của bạn sẽ không bao giờ đạt được tầm vóc biểu tượng. Tính nhất quán dẫn đến sự quen thuộc, sự quen thuộc dẫn đến lòng tin, và lòng tin tạo ra tín nhiệm. Sự tín nhiệm sẽ giúp thương hiệu đạt doanh số cao hơn, được giới thiệu rộng rãi hơn và thu về nhiều lợi nhuận hơn. Như vậy có thể thấy tính nhất quán là cực kỳ quan trọng nếu bạn muốn biến một sản phẩm nào đó thành biểu tượng trong lĩnh vực của mình.

Có nhiều cách để tạo ra *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhưng một khi đã tìm được cách thích hợp thì bạn phải trung thành với cách thức đó trong một thời gian dài.

> Kit Kat từng có nhiều ý nghĩa hơn là những thanh bánh xốp phủ sô-cô-la đơn thuần. Chúng là một trải nghiệm, một nghi thức, và có thể khơi gợi sự thích thú trước cả khi bạn cắn miếng bánh đầu tiên.
>
> Những thanh Kit Kat từng được đúc thành một thỏi lớn, bọc trong một lớp giấy bạc mỏng, bên ngoài có thêm một lớp giấy bóng màu đỏ. Bản thân quá trình mở từng lớp giấy gói là một trải nghiệm thú vị.
>
> Bước một, bạn đẩy thỏi bánh được gói trong giấy bạc ra khỏi lớp giấy đỏ bên ngoài. Nếu muốn, bạn có thể miết nhẹ đầu ngón tay lên lớp giấy bạc để làm logo Kit Kat vốn được khắc chìm trên lớp sô-cô-la hiện ra trên nền giấy - như cách trẻ con cà bút chì sáp lên tờ giấy để chép dấu gân của chiếc lá bên dưới.
>
> Bước hai, bạn dùng móng tay rạch nhẹ dọc theo rãnh giữa hai que bánh, lúc này lớp giấy gói bạc sẽ được cắt ra một cách gọn gàng và cho bạn một đường nứt đáng thỏa mãn.

Bước ba, bạn bẻ một que bánh ra và nghe một tiếng tách vui tai, rồi bạn đẩy nó ra khỏi lớp giấy bạc theo đường nứt đã được rạch trước đó.

Cuối cùng, bạn ăn que bánh đó.

Nghi thức nho nhỏ này là một trong những yếu tố đặc trưng của Kit Kat, được giới thiệu rộng rãi trong các quảng cáo trên truyền hình. Nó khiến người ta cảm thấy thích thú khi thực hiện theo. Nhưng rồi, chính những người tạo ra nghi thức ấy lại quyết định loại bỏ nó bằng việc ra mắt dòng Kit Kat thanh đơn.

Đầu những năm 2000, Kit Kat thanh đơn được gói trong bao bì nhựa thông dụng. Nghi thức bóc vỏ Kit Kat biến mất, kéo theo đó là cảm giác thích thú mà Kit Kat từng mang lại cho người dùng. Cũng từ lúc đó, YouTube đã cho thấy người ta có một sự đam mê nhất định đối với trải nghiệm "bóc vỏ" và "đập hộp" sản phẩm. Và Kit Kat kiểu cũ là sản phẩm có thể thỏa mãn được đam mê đó.

Kit Kat lẽ ra đã có thể tránh được việc đánh mất một dòng sản phẩm mang tính biểu tượng nếu trải nghiệm mang tính đặc trưng của sản phẩm được bảo vệ bằng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* mạnh mẽ.

Nhiều sản phẩm khác cũng tạo ra được các nghi thức nho nhỏ cho khách hàng, nhưng chính các công ty tạo ra chúng lại không hề hay biết hoặc không quan tâm. Các nhà sản xuất đã bỏ lỡ nhiều cơ hội khi để các nghi thức này bị xóa sổ mà không hiểu hết sức ảnh hưởng của chúng.

Xây dựng câu chuyện và phát triển di sản để tạo ra ý nghĩa

Con người thích kể chuyện. Nếu mua một chai rượu có giá năm đô-la, có lẽ bạn sẽ lẳng lặng rót rượu vào ly của khách mà không nói bất kỳ điều gì. Nhưng khi bỏ ra tám mươi đô-la cho một chai rượu vang thì hẳn là bạn sẽ muốn nói điều gì đó về chai rượu, chẳng hạn như lần đầu tiên bạn nếm loại rượu này là ở đâu, ai đã nói với bạn về nó, hoặc bạn sẽ kể về việc mình từng đạp xe qua khu vực ủ loại rượu đó khi còn là sinh viên. Những câu chuyện rất có giá trị. Chúng mang lại ý nghĩa, và ý nghĩa kích hoạt cảm xúc của chúng ta. Đây là yếu tố quyết định trong việc xây dựng mối liên kết sâu sắc hơn với khách hàng.

Con người rất thường gắn ý nghĩa cho đồ vật. Chúng ta làm điều

này gần như ngay khi nhận thức được thế giới xung quanh mình. Trẻ em thường có sự gắn kết mạnh mẽ với một món đồ, chẳng hạn như một cái mền hoặc một chú gấu bông. Bởi sự gắn kết mạnh mẽ này mà nhiều đứa trẻ bảo vệ đồ chơi của mình quá mức và trở nên kích động khi những đứa trẻ khác cố gắng giành lấy món đồ chơi đó. Hành vi này không thật sự mất đi khi chúng ta trưởng thành, mà nó chỉ tiến hóa thành một kiểu khác.

Nhiều nghiên cứu cho thấy chúng ta sử dụng đồ vật để thể hiện cá tính của mình, đặc biệt là ở phương Tây. Năm 2011, một nghiên cứu của Đại học California ở thành phố Berkeley đã đưa ra thuật ngữ "Hiệu ứng Prius"[10] để mô tả việc người ta "thực hiện các hành động tốn kém để thể hiện bản thân là người theo xu hướng thân thiện với môi trường hoặc có 'lối sống xanh'". Hiện tượng này vượt qua xu hướng tiêu thụ thông thường - khi người ta mua những món đồ đắt tiền để thể hiện sự giàu có - và trở thành một sự tiêu thụ mang tính ý thức hệ mà trong đó, người tiêu dùng mua các món đồ phù hợp với lý tưởng của họ.

[10] Đặt theo tên dòng xe lai của hãng Toyota, sử dụng hai nguồn năng lượng luân phiên hoặc cùng lúc, bao gồm động cơ đốt trong và động cơ điện.

Theo góc nhìn của thần kinh học, một nghiên cứu gần đây tại Đại học Yale đã tiết lộ khi nghĩ đến những món đồ mình sở hữu, chúng ta kích hoạt những phần não được dùng khi nghĩ về bản thân. Chúng ta không đánh đồng món đồ mình sở hữu với những món hàng có giá cả đại trà trên thị trường; những món đồ chúng ta sở hữu là một phần trong ý thức của chúng ta về bản thân và do đó có giá trị không thể đo bằng tiền.

Nếu một người lạ đưa cho bạn một cây bút Montblanc và một cây bút BIC hỏng nắp, có lẽ bạn sẽ đoán cây bút Montblanc có giá trị hơn đối với họ. Tuy nhiên, bạn có thể sẽ thay đổi suy nghĩ nếu sau đó anh ấy kể với bạn rằng vợ chồng anh đã ký giấy đăng ký kết hôn bằng chiếc bút BIC đó, họ đã giữ gìn cây bút suốt mười hai năm qua, và họ chỉ sử dụng nó mỗi năm một lần để viết cho nhau những tấm thiệp mừng kỷ niệm ngày cưới. Đó chính là sức mạnh của ý nghĩa và nó hoàn toàn có thể biến đổi giá trị của sản phẩm.

Chúng ta không đánh đồng món đồ mình sở hữu với những món hàng có giá cả đại trà trên thị trường; những món đồ chúng ta sở hữu là một phần trong ý thức của chúng ta về bản thân.

Cách kể chuyện dành cho người chưa có kinh nghiệm kể chuyện

Nhiều người nghĩ một số sản phẩm chỉ đơn giản là may mắn có được một câu chuyện hay đằng sau, trong khi những sản phẩm khác thì không. Nhưng thực tế không phải như vậy. Có rất nhiều cách để xây dựng câu chuyện có ý nghĩa cho sản phẩm của bạn và truyền tải câu chuyện đó đến với khách hàng.

Câu chuyện về di sản

Nếu sản phẩm của bạn đã tồn tại được một thời gian thì chắc chắn bạn có một câu chuyện thú vị về hành trình của nó. Bạn có thể gắn kết sản phẩm của mình với những sự kiện lịch sử đã diễn ra từ khi sản phẩm ra đời, những người đã tin dùng sản phẩm, hoặc những thứ đã đến và đi trong khoảng thời gian đó. Tuổi đời lâu năm của sản phẩm là một yếu tố nên được nhắc tới vì nó giúp gia tăng mức độ đáng tin của sản phẩm. Nếu có thể trụ vững trên thị trường trong một thời gian dài thì sản phẩm của bạn hẳn phải tốt. Chúng ta thường liên hệ tuổi tác cao với kinh nghiệm và sự thông thái - thế nên các bậc thầy kung-fu trong những bộ phim võ thuật thập niên 70 thường có hình tượng râu tóc bạc phơ. Và sự liên hệ này mang tới một mức độ tín nhiệm và tin cậy nhất định cho sản phẩm.

Nếu là người thích uống rượu gin, bạn sẽ nhận thấy ngày càng có nhiều nhãn hiệu gin xuất hiện trên các kệ rượu phía sau quầy bar trong những năm gần đây. Một trong số đó là Hendrick's, nhãn hiệu rượu gin chất lượng cao với số lượng giới hạn đến từ Scotland. Xét về thương hiệu, trông nó như đã có từ thời của Dickens[11], nhưng sự thật lại hoàn toàn khác.

[11] Tức thế kỷ 19. Charles Dickens (07/02/1812-09/06/1870) là tiểu thuyết gia người Anh, được cho là nổi tiếng nhất dưới thời Nữ hoàng Victoria.

Rượu gin Hendrick's được ra mắt vào năm 1999 như một sự thay thế cho loại rượu ít ngọt London Dry Gin đang thống trị thị trường. Cách sản xuất rượu gin truyền thống là chỉ chưng cất một đợt duy nhất, trong khi rượu Hendrick's được làm ra bằng cách pha trộn hai loại gin được chưng cất riêng biệt, sau đó kết hợp với hương dưa chuột và hoa hồng. Trên thị trường không có loại rượu nào giống Hendrick's, và khi sản phẩm này được tung ra, nó phải cạnh tranh trực tiếp với một vài thương hiệu danh tiếng lâu năm. Hendrick's là một sản phẩm đột phá.

Tuy nhiên, thay vì định vị Hendrick's như một sản phẩm mới, nhà sản xuất đã chọn cho nó vẻ ngoài như thể đến từ những năm

1800. Chai rượu Hendrick's có nét thiết kế đặc trưng của những lọ thuốc thời Victoria, còn tài liệu marketing cho sản phẩm thì giống như được tạo ra từ trước cả khi ô-tô được phát minh. Nhà sản xuất sử dụng phông chữ quen thuộc của các nhà in thế kỷ 19, hình ảnh trên chai rượu nhìn có vẻ như được khắc chứ không phải ảnh chụp, và màu sắc thì đem đến cảm giác xưa cũ thay vì tươi mới. Tất cả những yếu tố này tạo cho sản phẩm hơi thở lịch sử với những nét độc đáo đặc trưng của thời Victoria. Phong cách "giả cổ" được áp dụng triệt để vào mọi hoạt động của thương hiệu, từ trang web đến các sự kiện.

Nhưng ở mức độ nào đó, công ty cũng có cơ sở khi chọn cho chai rượu Hendrick's dáng vẻ cổ điển. William Grant & Sons[12], nhãn rượu đã tạo ra gin Hendrick's, được thành lập vào năm 1886. Hai nhà máy chưng cất rượu mà họ vẫn còn sử dụng đến ngày nay đã có từ năm 1948 và 1860. Vậy nên, việc sử dụng các yếu tố biểu tượng của thời Victoria vừa là một phép thử tuyệt vời, vừa rất phù hợp với sản phẩm.

[12] *Thương hiệu sản xuất rượu từ Scotland, được sáng lập bởi William Grant và những người con trai của ông. Bắt đầu sự nghiệp và nổi tiếng với dòng rượu whisky, hiện nay công ty còn sản xuất và kinh doanh nhiều loại rượu khác nhau như rum, vodka, tequila, gin,...trong số đó có gin Hendrick's.*

Kể từ khi sản phẩm được ra mắt, thương hiệu Hendrick's luôn kiên trì bảo vệ phong cách này. Hình ảnh và cảm giác mà các hoạt động marketing của thương hiệu đem lại luôn đồng nhất. Các sự kiện do Hendrick's tổ chức luôn mang dấu ấn thời Victoria. Nhờ được củng cố liên tục và nhất quán, thương hiệu Hendrick's ngày càng khẳng định được sự hiện diện mạnh mẽ và vững vàng của mình trên thị trường.

Hendrick's đã tạo ra được một sản phẩm và một thương hiệu không chỉ thành công trong một thị trường lâu đời, mà còn mở màn cho sự phục hưng của đế chế rượu gin bằng cách sử dụng những nét đặc trưng của một giai đoạn lịch sử mà thương hiệu này chưa từng trải qua. Đã có gần một trăm nhà máy chưng cất rượu được ra đời tại Scotland kể từ năm 2010, và hiện nay, quốc gia này là nơi sản xuất hơn 70% lượng rượu gin tiêu thụ trên toàn Vương quốc Anh.

Người ta bắt đầu đoán phải chăng chuỗi ngày hoàng kim của whisky sắp kết thúc.

Câu chuyện về sự ra đời của sản phẩm

Cho dù có tuổi đời bao nhiêu đi nữa, sản phẩm của bạn luôn có một câu chuyện về lý do nó ra đời. Có thể sản phẩm đó được tạo ra để đem đến một lựa chọn tốt hơn cho thị trường. Có thể nó được thiết kế để thu hút khách hàng của một thị trường khác. Hoặc có thể nó chỉ là một khám phá ngẫu nhiên. Bất kể lý do đằng sau sự ra đời của một sản phẩm là gì, bạn luôn có một câu chuyện để kể cho khách hàng của mình - và hy vọng đó sẽ là câu chuyện giúp củng cố nguồn gốc các yếu tố đặc trưng của bạn.

Câu chuyện có yếu tố con người

Luôn có một câu chuyện mang tính cá nhân đằng sau mỗi sản phẩm. Đó có thể là câu chuyện về các nhà thiết kế, người sáng lập công ty hoặc đội ngũ sản xuất. Câu chuyện cũng có thể đến từ bên ngoài công ty, chẳng hạn như câu chuyện của người dùng, nhân viên bán hàng hoặc người đánh giá sản phẩm. Trong trường hợp tốt nhất, những câu chuyện này sẽ liên quan đến các yếu tố đặc trưng của sản phẩm, ví dụ như kể về lý do sản phẩm được phát triển hoặc sự khác biệt mà chúng tạo ra. Đây là một cách tiếp cận rất hiệu quả, vì những câu chuyện có yếu tố con người thường dễ tạo ra kết nối cảm xúc với khách hàng.

Câu chuyện về sự tận tâm

Sản phẩm được sản xuất như thế nào? Bao nhiêu tâm trí và công sức đã được đổ vào để sáng tạo nên sản phẩm? Nhà sản xuất có dành thời gian để chế tác, kiểm tra, đánh bóng hay nhân cách hóa nó không? Chúng ta coi trọng dấu ấn của con người trong quá trình tạo ra sản phẩm. Đó chính là lý do lời đồn hoang đường "điếu xì-gà thượng hạng là điếu xì-gà được cuộn trên đùi những cô trinh nữ" vẫn được ưa chuộng. Người tiêu dùng không muốn biết điếu xì-gà của họ là một trong số tám ngàn điếu xì-gà được tạo ra mỗi phút bởi một cái máy vô cảm và bị nhét không thương tiếc vào hộp dưới bàn tay những công nhân được trả lương bèo bọt tại một nhà máy ở Baltimore. Hãy kể câu chuyện về khoảnh khắc những người tạo nên sản phẩm đem tình yêu gửi gắm vào sản phẩm - hoặc vào những yếu tố đặc trưng của sản phẩm - cho dù đó chỉ là một khoảnh khắc trong giai đoạn lập kế hoạch, khi một nhà thiết kế đau đầu suy nghĩ phương án tối ưu hóa lao động hoặc quyết định vị trí của một cái nút.

Câu chuyện về sứ mệnh cao cả

Càng ngày càng có nhiều thương hiệu quan tâm đến những mục đích cao cả hơn. Đôi khi mục đích đó là phục vụ cho công tác thiện nguyện, như hãng giày TOMS đã làm. Đôi khi đó là một phong trào xã hội, như chiến dịch "Vẻ đẹp thật sự" của Dove. Có lúc đó lại là góp phần thay đổi triệt để cả một ngành công nghiệp để mang lại điều tốt đẹp hơn cho người tiêu dùng, như cách mà Tập đoàn Virgin đang làm. Những mục đích này cao cả hơn việc tối đa hóa doanh thu, và nhờ đó mà những khách hàng nhiệt thành sẽ luôn ủng hộ doanh nghiệp cũng như sản phẩm do doanh nghiệp tạo ra.

Câu chuyện về cuộc phiêu lưu của người hùng

Tất cả những câu chuyện kinh điển theo mô típ người hùng đều có một điểm chung: những khoảnh khắc then chốt tác động đến phương hướng hành động của người hùng. Trong số đó, kịch tính nhất là những khoảnh khắc gian nan khiến người hùng phải phát huy lòng can đảm và nhờ đó mới đạt được một kết thúc có hậu. Tương tự, có thể có một giai đoạn khó khăn, một quãng thời gian mất mát hoặc một khoảnh khắc "khai sáng" nào đó đã dẫn dắt bạn đến với quá trình tạo ra sản phẩm hiện tại. Hãy kể câu chuyện đó và để mọi người cảm nhận cuộc phiêu lưu của bạn. Nỗi đau và nghịch cảnh khiến chiến thắng của bạn có ý nghĩa hơn rất nhiều.

Câu chuyện về cách sử dụng sản phẩm

Hãy nghĩ đến cách bạn đổ xốt cà chua ra khỏi chai thủy tinh. Bạn có cầm cái chai nghiêng một góc cố định và vỗ vào một vị trí cụ thể nào đó không? Hay là bạn giữ nó thẳng đứng và vỗ vào đáy chai? Hoặc bạn đơn giản là dùng muỗng để lấy xốt ra? Còn khi đổ xăng thì sao? Bạn có lắc nhẹ vòi phun để tránh lãng phí những giọt xăng sót lại không? Khi thêm giấy cho máy in, bạn có đập nhẹ chồng giấy xuống mặt bàn cho ngay ngắn trước khi đặt vào hộc tiếp giấy không? Mỗi người đều có một số thói quen nho nhỏ như vậy trong quá trình sử dụng các sản phẩm hằng ngày. Vậy với sản phẩm của bạn thì sao? Có điều gì đặc biệt trong cách khách hàng tương tác với nó không? Họ có mở hay cầm sản phẩm theo một cách đặc biệt nào không? Nếu không, bạn có thể chỉ cho người dùng một nghi thức độc đáo nào đó không? Các nghi thức sẽ trở thành những trải nghiệm thú vị, và bạn có thể sử dụng chúng để xây dựng mối liên kết sâu sắc với khách hàng.

Hãy đảm bảo câu chuyện của bạn có thể truyền cảm hứng và kết nối với khách hàng thay vì chỉ phục vụ cho lợi ích của riêng bạn. Nếu khách hàng nghĩ bạn chỉ quan tâm đến bản thân, bạn sẽ không bao giờ xây dựng được sự gắn kết sâu sắc với họ.

Cải tiến lợi ích để đem đến sự vui thích

Rất nhiều thương hiệu cho rằng ngay khi họ bán được sản phẩm thì đồng nghĩa với giao dịch kết thúc. Họ chỉ tập trung bán hàng, và sau khi tiền đã chảy vào túi thì họ không quan tâm tới khách hàng nữa. Đó là một sai lầm lớn vì khi làm vậy, họ đang bỏ lỡ cơ hội khổng lồ để bán lại, bán kèm và biến khách hàng thành những người ủng hộ nhiệt tình. Nếu khắc phục được lối tư duy sai lầm này, các doanh nghiệp sẽ có cơ hội tốt để cải thiện *Chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng,* và thời nay thì không ai lại không muốn điều đó.

Những tổ chức khôn ngoan sẽ hiểu được rằng phương pháp marketing hiệu quả nhất không phải là những đoạn quảng cáo trên truyền hình, các poster hoặc trang web đẹp lung linh, mà là chính bản thân sản phẩm. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có thể mang lại cảm xúc nào đó cho khách hàng, khả năng cao là họ sẽ bắt đầu bàn tán về nó. Nhưng để đạt được hiệu ứng như vậy, bạn không thể chỉ dừng lại ở việc "cung cấp sự hài lòng cho khách hàng" như hầu hết các công ty khác. Bạn cần tạo ra những khoảnh khắc gây thích thú cho người dùng.

Cải tiến các tiện ích hiện có của sản phẩm

Hãy nhìn lại các tiện ích hiện có của sản phẩm và xem bạn có thể làm gì để những tiện ích này được phát huy tốt hơn nữa không. Bạn có thể khiến người ta chú ý tới chúng nhiều hơn không? Bạn có thể thêm những yếu tố thú vị vào những tiện ích đó không? Có cách nào để chúng mang lại nhiều niềm vui cho khách hàng hơn không? Có thể sản phẩm của bạn đang mang lại những tiện ích đáng giá mà bạn có thể khai thác tốt hơn nữa.

Lấy công nghệ đệm khí của Nike Air làm ví dụ. Ban đầu, đệm khí được ẩn hoàn toàn trong đế giày. Khi Nike cải tiến công nghệ này và để đệm khí lộ ra trong dòng sản phẩm Air Max thế hệ đầu tiên, doanh số bán hàng lập tức tăng cao. Nike tiếp tục cải tiến sản phẩm cho đến khi đệm khí không chỉ nằm ở phần gót giày mà được mở rộng ra toàn bộ chiều dài của đế giày. Hành động này không ngừng thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng và giữ cho những đôi giày của Nike luôn mới mẻ.

Quá trình cải tiến liên tục này cũng khiến các đối thủ khó chiếm được lợi thế hơn. Ngay sau năm Nike ra mắt Air Max 1, hãng giày Reebok đã nỗ lực giành lại thị phần bằng cách giới thiệu dòng giày thể thao mang tên Pump, nhưng họ đã không thành công như

Nike.

Một mục tiêu luôn chuyển động sẽ khó bị hạ gục hơn.

Nike đã biến công nghệ đệm khí của mình thành một nền tảng đổi mới. Mỗi phiên bản sản phẩm được tung ra lại có một kiểu đệm khí khác biệt, và dường như không có giới hạn nào cho những sáng tạo trong thiết kế. Đây chính là cách tối ưu để khai thác yếu tố đặc trưng: hãy tìm cách cải tiến những yếu tố này và củng cố lợi ích mà chúng mang lại mỗi khi bạn tái giới thiệu chúng ra thị trường.

Tạo ra những khoảnh khắc thích thú then chốt

Hãy nhớ lại lần đầu tiên bạn chạm tay vào một chiếc iPhone. Có thể chiếc iPhone đó thuộc về một trong những người bạn thích-cái-mới, người thường cho bạn xem những món đồ khiến bạn phải thốt lên "Ồ quao!". Những khoảnh khắc thích thú mà sản phẩm mang lại có thể được chia sẻ (không chỉ trên mạng) và biến người sử dụng sản phẩm thành người bán hàng.

Nếu ngừng quan tâm khách hàng ngay khi họ rời khỏi quầy thanh toán, bạn sẽ không bao giờ được hưởng lợi từ những khoảnh khắc có sức tác động mạnh mẽ như thế.

Nếu muốn mang đến cảm xúc nào đó cho người mua, bạn cần nắm bắt những khoảnh khắc then chốt khi họ tương tác với sản phẩm, vì không phải mọi khoảnh khắc đều có giá trị ngang nhau. Trong số hàng ngàn khoảnh khắc tương tác giữa khách hàng và sản phẩm, BMW đã xác định được hai mươi khoảnh khắc - hay điểm tương tác - có ảnh hưởng lớn nhất đến sự yêu thích và thất vọng của người sử dụng đối với thương hiệu. Và đó là những khoảnh khắc có liên quan đến cảm xúc tích cực nhất hoặc tiêu cực nhất của khách hàng.

Những điểm tương tác nào là quan trọng nhất đối với sản phẩm hoặc thương hiệu của bạn? Hãy xem xét phần trưng bày giới thiệu sản phẩm, thời điểm mua hàng, quá trình giao hàng, lúc "đập hộp", khoảnh khắc người dùng tương tác với sản phẩm lần đầu, các tương tác tiếp theo và thậm chí là giai đoạn mua đi bán lại hoặc vứt bỏ sản phẩm. Các sản phẩm thành công có thể tiếp tục mang đến cho người dùng những điều bất ngờ thú vị cho dù họ đã sở hữu chúng từ rất lâu. Hãy tìm một tấm bảng thật to hoặc vách tường lớn nhất ở công ty và liệt kê tất cả các tương tác mà khách hàng có thể trải nghiệm với sản phẩm của bạn. Sau đó, hãy

khoanh tròn những tương tác mà bạn tin rằng sẽ đem tới nhiều cảm xúc nhất và chọn một hoặc hai trong số này để phát triển thành những khoảnh khắc then chốt mang tính biểu tượng.

Sở hữu những tiện ích

Những yếu tố đặc trưng ấn tượng sẽ mang lại lợi ích cho người sử dụng, cho dù chúng là tính năng sản phẩm hay những khoảnh khắc quan trọng. Những yếu tố này góp phần làm cho cuộc sống của người dùng tốt hơn theo một cách nào đó, dù chỉ trong một khoảng thời gian ngắn ngủi.

Theo thời gian, những tiện ích của các sản phẩm và dịch vụ mang tính biểu tượng sẽ trở thành chuẩn mực trong lĩnh vực mà chúng xuất hiện. Các công ty sử dụng Chiến lược *Lợi thế biểu tượng*® tập trung vào việc làm chủ cũng như đổi mới những tiện ích mà sản phẩm của họ mang lại, và họ sẽ kiên trì thực hiện chiến lược này ngay cả khi điều đó có nghĩa là họ phải hy sinh hoặc cắt giảm những hoạt động kinh doanh hiện có.

Truyền thông đã tốn rất nhiều giấy mực để viết về câu chuyện thành công của Amazon, công ty phi thường chiếm được một thị phần rất lớn trên thị trường đại chúng và mang lại cho chúng ta hết cải tiến này đến cải tiến khác. Khi nói đến bí quyết thành công của Amazon, các nhà phân tích thường đề cập đến thuật toán đề xuất, ứng dụng di động hay chính sách bán lại của thương hiệu này. Đúng là tất cả những yếu tố này đã góp phần vào sự tăng trưởng nhanh chóng của Amazon, nhưng bí quyết thật sự làm nên thành công của họ thì lại cơ bản hơn nhiều: tính năng 1-Click[13].

[13] Tính năng giúp người dùng có thể mua sản phẩm chỉ với một thao tác nhấp chuột trên Amazon. Tất cả những thông tin cần thiết để mua hàng - ví dụ như thông tin tài khoản thanh toán, địa chỉ giao nhận... - đều được tự động trích xuất từ những lần mua hàng trước.

1-Click không chỉ là một chiếc nút màu vàng trên trang web của Amazon, mà nó có ý nghĩa nhiều hơn thế. Đó là bước đi đầu tiên của Amazon trong chiến lược rút ngắn khoảng cách từ "Tôi muốn mua" thành "Tôi mua". Việc mua sắm thông thường trên Internet đòi hỏi người mua cho sản phẩm vào một giỏ hàng ảo rồi thực hiện quá trình thanh toán vô cùng mất thời gian, kèm nguy cơ bị làm phiền bởi những tin nhắn quảng cáo hàng loạt nếu lỡ tay

đánh dấu chọn vào những ô vuông phức tạp trên màn hình. Ý tưởng của Amazon chính là bỏ qua tất cả các khâu phiền toái nói trên và cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

1-Click trở thành dấu ấn rất riêng của Amazon. Công ty nhận ra sức mạnh của tính năng này và cải tiến để mở rộng nó trên mọi phương diện trong vũ trụ Amazon. Bạn có thể dùng 1-Click để mua sách trên Kindle, đặt hàng qua ứng dụng Amazon trên điện thoại di động hoặc thuê phim trên Amazon TV. Thậm chí Amazon còn tạo ra các nút bấm vật lý mà bạn có thể gắn quanh nhà để đặt mua sản phẩm chỉ với một cú nhấn. Dịch vụ giao hàng trong ngày và các cửa hàng "lấy hàng trước, trả tiền sau" của Amazon lần lượt ra đời như lẽ hiển nhiên. Và giờ đây, khi Amazon lên kế hoạch mua lại Whole Foods[14], bạn sẽ có thể ăn sáng với món ngũ cốc hữu cơ ưa thích mà không cần phải rời khỏi chiếc lều cắm trại của mình ở một nơi xa xôi nào đó. Trong bước phát triển tiếp theo của mình, Amazon mang đến cho người tiêu dùng chiếc loa thông minh Amazon Echo, một sản phẩm đang ngày càng được sử dụng phổ biến. Chiếc loa này cho phép người dùng đặt mua sản phẩm bằng một câu lệnh đơn giản, mở ra loại hình dịch vụ không-cần-nhấp-chuột của Amazon.

[14] *Chuỗi siêu thị đa quốc gia của Mỹ, chuyên bán thực phẩm không có chất béo hydro hóa, chất tạo màu, chất tạo mùi hay chất bảo quản. Ngày 28/08/2017, Amazon chốt thỏa thuận mua lại Whole Foods với giá 13,7 tỷ đô-la.*

Amazon hiện là nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Một phần của thành công đó có được là nhờ ý tưởng đột phá 1-Click và cách Amazon mở rộng ý tưởng đó vào mọi hoạt động kinh doanh khác của công ty. Chính điều này đã giúp Amazon sở hữu và mang lại cho khách hàng của mình một tiện ích lớn hơn, đó là "không cần chờ đợi".

Mục tiêu của Amazon là đổi mới và làm chủ tiện ích "không cần chờ đợi", ngay cả khi họ phải hy sinh những mô hình kinh doanh hiện tại. Một khi Amazon có thể tích hợp các phân tích dự báo và IoT (Internet of Things, tạm dịch: Internet vạn vật), đừng bất ngờ nếu một ngày nào đó các sản phẩm đột nhiên được giao đến, trước cả khi chúng ta nhận ra là mình cần đến chúng. Và vì thế, chúng ta thậm chí sẽ không nhớ Amazon từng là một trang web.

Cũng giống như con sông dài nhất thế giới vốn là cảm hứng cho

cái tên của tập đoàn này, Amazon có vẻ là một sức mạnh không gì có thể cản nổi.

Amazon's 1-Click: Sự hài lòng ngay lập tức

Khả năng gia tăng
Khả năng duy trì
Khả năng gây chú ý
• Logo 1-Click đơn giản tại phần thanh toán
• Trải nghiệm thương mại điện tử nhanh và trơn tru hơn bao giờ hết
• Truyền tải ý nghĩa lợi ích của "sự hài lòng ngay lập tức" một cách tinh tế và chủ trọng trải nghiệm
• Làm nổi bật tiện ích 24/7[1] của nền tảng thương mại điện tử
• Mang lại trải nghiệm độc quyền
• Mở rộng 1-Click thông qua các quan hệ hợp tác và cấp quyền sử dụng công nghệ
• Nhanh chóng mở rộng tinh tiện ích sang các mặt hàng và dịch vụ mới:
- Dash - Echo
- Kindle - Fire TV
• Mở cửa hàng và các trung tâm phân phối để đảm bảo khả năng giao hàng trong vòng hai giờ

[1] Khả năng phục vụ khách hàng 24 giờ/ngày và 7 ngày/tuần.

Khi chúng tôi nói "đổi mới cái cũ", đôi khi người nghe lại hiểu thành "không làm gì mới". Nhưng đó hoàn toàn không phải là thông điệp mà chúng tôi muốn chuyển tải. "Đổi mới cái cũ" nghĩa là tập trung nỗ lực đổi mới vào đúng chỗ.

Nếu có thể tạo ra và làm chủ một tiện ích đại diện cho ngành hàng của mình như Amazon đang làm, bạn nên tiếp tục cải tiến tiện ích đó. Bạn nên tìm nhiều cách mới mẻ để đưa tiện ích đó đến với người tiêu dùng, dù như vậy có nghĩa là đôi khi các lĩnh vực khác trong hoạt động kinh doanh của bạn sẽ bị ảnh hưởng. Amazon thường xuyên đối mặt với tình huống này, chẳng hạn như máy đọc sách Kindle làm giảm doanh số sách giấy, còn Amazon TV thì lấn lướt thị phần đĩa DVD. Amazon vẫn vui vẻ chấp nhận sự đánh đổi nếu nó giúp gia tăng sự khác biệt của thương hiệu. Về lâu dài, đây là hướng kinh doanh đúng đắn.

Nếu bạn không tiếp tục cải tiến những tiện ích đặc trưng cho ngành hàng của mình, bao gồm đổi mới các mô hình kinh doanh đang phát triển tốt, đối thủ của bạn có thể sẽ nhanh chân hơn và bạn sẽ mất đi vị trí dẫn đầu.

Thay đổi thiết kế để tạo sự phấn khích

Việc bạn cần làm ở phần này của ma trận là giữ cho sản phẩm mang tính biểu tượng của mình luôn mới mẻ và hợp thời. Nếu sản phẩm mang tính biểu tượng của bạn không được cải tiến trong một thời gian dài, điều đó sẽ truyền đi thông điệp rằng bạn không quan tâm tới sản phẩm, vậy thì có lẽ khách hàng của bạn cũng không cần quan tâm làm gì. Khi tình trạng này xảy ra, sản phẩm của bạn sẽ dần mất đi sự phù hợp, còn bạn thì sẽ mất khách hàng. Tần suất làm mới sản phẩm tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh của bạn. Trong một số phân khúc của ngành công nghiệp thời trang, các dòng sản phẩm mới được tung ra mỗi vài tuần một lần; trong khi đối với ngành công nghiệp ô-tô, nhà sản xuất có thể tạo ra phiên bản giới hạn theo mùa, thiết kế lại một mẫu xe nào đó mỗi ba hoặc bốn năm một lần, và cứ khoảng mười năm thì cho ra mắt một kiểu xe mới.

Làm mới sản phẩm không chỉ là giữ cho sản phẩm hợp thời. Một nghiên cứu năm 2006 tại trường Đại học Cao đẳng Luân Đôn (University College London) cho thấy sự mới lạ kích hoạt chất dẫn truyền thần kinh dopamine trong não, làm cho chúng ta cảm thấy sảng khoái. Bộ não của chúng ta khao khát dopamine. Nhưng theo thời gian, hiệu quả của tác nhân kích thích giảm đi và lượng dopamine cũng giảm theo. Sự thỏa mãn mà các sản phẩm đem lại vì thế cũng kém dần theo thời gian. Nếu không thường xuyên được làm mới, ngay cả những sản phẩm mang tính biểu tượng nhất cũng sẽ mất đi sức hút và trở thành một món đồ bình thường.

Bạn còn nhớ cảm giác "đập hộp" chiếc điện thoại thông minh mới nhất của mình chứ? Cũng chiếc điện thoại đó, bạn cảm thấy như thế nào sau một tuần sử dụng nó? Sau một tháng hoặc sáu tháng thì sao? Cảm giác phấn khích mà chúng ta có nhờ lượng dopamine được sản sinh khi tiếp xúc với một sản phẩm mới thường giảm nhanh chóng, bởi vì con người có khả năng thích ứng.

Điều quan trọng cần lưu ý là hiệu ứng mà một phiên bản mới đem lại không liên quan trực tiếp đến mức độ khác biệt của phiên bản đó. Vì con người khao khát cả sự quen thuộc lẫn sự mới mẻ nên bạn cần cân bằng cả hai yếu tố cũ và mới này, tức là sản phẩm của bạn phải đủ mới mẻ để mọi người chú ý nhưng không được khác biệt đến mức xa lạ.

Hãy nghĩ về iPhone. Mỗi phiên bản iPhone mới đều trông khá

giống với phiên bản trước, và mỗi phiên bản hệ điều hành iOS đều không quá khác nhau. Có lẽ mô tả đúng nhất về quy trình này là tinh chỉnh và cải tiến. Mỗi khi cập nhật phiên bản iOS mới hoặc đổi sang chiếc iPhone mới, bạn không cần phải học lại toàn bộ cách sử dụng. Thỉnh thoảng có những cải tiến khiến bạn phải ngạc nhiên thốt lên "Ô!" hay "A!", nhưng phần cốt lõi của sản phẩm thì luôn mang lại cảm giác quen thuộc.

> **Nếu bạn không tiếp tục cải tiến những tiện ích đặc trưng cho ngành hàng của mình, bao gồm đổi mới các mô hình kinh doanh đang phát triển tốt, đối thủ của bạn có thể sẽ nhanh chân hơn và bạn sẽ mất đi vị trí dẫn đầu.**

Sự mới mẻ vừa đủ

Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng sẽ là kim chỉ nam giúp bạn vừa duy trì sự quen thuộc vừa thấy được những yếu tố đáng để bạn nghiên cứu đổi mới trong sản phẩm hoặc thương hiệu của mình. Nó sẽ giúp bạn củng cố những nền tảng trong quá khứ để phát triển tương lai. Nó sẽ cho bạn biết những yếu tố đặc trưng nào bạn không thể "động tới", đồng thời chỉ cho bạn thấy các cơ hội để tạo ra những điểm nhấn mới mẻ.

Có hai hoạt động chính mà bạn có thể tập trung thực hiện để giữ cho sản phẩm luôn mới mẻ và thú vị.

Cải tiến sản phẩm

Hãy đặt mục tiêu là làm sao để người tiêu dùng chú ý nhiều hơn vào các yếu tố đặc trưng của sản phẩm. Hãy cố gắng làm cho những nét đặc trưng này trở nên dễ nhận thấy hơn, hấp dẫn hơn và có tác động mạnh mẽ hơn. Quá trình cải tiến nên tập trung vào việc làm cho sản phẩm của bạn trở nên khác biệt hơn nữa so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và tạo sự kết nối sâu sắc hơn với khách hàng.

Bên cạnh đó, hãy luôn giữ phong cách mới mẻ và hợp thời. Nếu để cho thương hiệu của mình trở nên lỗi thời, bạn sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến tính đáng thèm khát của sản phẩm. Bạn chỉ cần đảm bảo rằng phong cách bạn theo đuổi không làm lu mờ các yếu tố đặc trưng của thương hiệu.

Hãy cho phép các nhà thiết kế của bạn khám phá tinh thần thời đại trong các xu hướng thời trang, văn hóa nhạc pop và những xu thế xã hội ngày nay. Hãy khuyến khích họ truyền tải sự mới mẻ mà họ khám phá được vào các mẫu thiết kế mà không làm mất đi

các yếu tố đặc trưng của thương hiệu.

Kết hợp tính biểu tượng với đối tác phù hợp

Một cách giữ cho thương hiệu của bạn luôn mới mẻ là chiến lược "kết hợp tính biểu tượng". Các thương hiệu thời trang và xe hơi đặc biệt giỏi áp dụng chiến lược này. Những thương hiệu thành công nhất biết cách kết hợp với những thương hiệu khác mà không đánh mất nét đặc trưng riêng.

Nissan đã tạo ra một mẫu xe phiên bản giới hạn ăn theo bộ phim *The Dark Knight Rises (Kỵ sĩ bóng đêm trỗi dậy)*. Mẫu xe này được sơn màu đen nhám giống chiếc Batmobile của Batman trong phim và có phù hiệu con dơi tinh tế trên một số bề mặt xe. Thông qua sự kết hợp này, Nissan đã thành công làm cho chiếc xe trông ngầu hơn bình thường và thu hút sự chú ý tích cực cho thương hiệu cũng như sản phẩm của mình.

Trong lĩnh vực thời trang, hãng giày Vans nổi tiếng là có những chiến lược hợp tác mang lại thành công rực rỡ. Doanh nghiệp này giúp các thiết kế đặc sắc của mình trở nên nổi bật hơn nữa bằng cách hợp tác với những thương hiệu khác để tạo ra phiên bản đặc biệt cho sản phẩm. Đến thời điểm chúng tôi viết quyển sách này, Vans đã cộng tác là có các tên tuổi lớn như Pixar, Nintendo và nhiều nhà thiết kế nổi tiếng. Đây là một phần không thể tách rời trong chiến lược phát triển sản phẩm của Vans và là một phương thức tạo ra lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp.

Nếu có thể rời mắt khỏi các kiểu tóc tân thời của những cô cậu thanh thiếu niên sành điệu nhất ngày nay để nhìn xuống chân họ,

bạn rất có thể sẽ nhìn thấy đôi giày Vans. Thật ấn tượng khi Vans có thể giữ được sự mới mẻ và hợp thời trong suốt năm mươi năm. Khi mới thành lập, công ty này có tên là Công ty Cao su Van Doren, chuyên gia công giày để bán trực tiếp cho người tiêu dùng. Trong ngày hoạt động đầu tiên, công ty có được mười hai khách hàng đặt mua những đôi giày được làm ra và giao đi ngay trong hôm đó. Ngày nay, Vans bán hơn một triệu đôi giày mỗi năm, nhiều đôi trong số đó vẫn giữ nguyên thiết kế của những ngày đầu tiên. Tất cả là nhờ những đôi giày Vans đã nhanh chóng thu hút sự chú ý và được đón nhận bởi một thị trường ngách: thị trường của những người chơi ván trượt.

Khi đó, nhiều người vô tình phát hiện đế giày cao su có hình dạng độc đáo như bánh tổ ong của Vans đem lại độ bám tốt hơn và do đó rất phù hợp với một số kỹ thuật trượt ván. Thế là những đôi giày Vans nhanh chóng được đón nhận bởi giới trượt ván - một trong những cộng đồng nhanh nhạy với thời trang nhất. Giờ đây, Vans chỉ cần đảm bảo rằng họ có thể theo kịp thị trường năng động của mình. Và đó là điều mà Vans đang làm rất tốt. Thương hiệu này đã chứng minh rằng nó có cả *Khả năng gây chú ý* lẫn *Khả năng duy trì.*

Vans tiếp tục xây dựng mối quan hệ vững mạnh với thị trường bằng cách ủng hộ văn hóa đường phố và tạo ra chuỗi liên hoan âm nhạc Vans Warped Tour hằng năm. Suốt hơn hai mươi năm qua, chương trình âm nhạc này đã kết nối những tài năng mới nổi cũng như những tên tuổi kỳ cựu của nhiều dòng nhạc khác nhau đến với các cộng đồng khán thính giả sành điệu nhất thế giới. Nhưng điểm xuất sắc nhất trong chiến lược của Vans chính là lựa chọn đúng đối tác để giúp thương hiệu bắt kịp các trào lưu văn hóa mới nhất của giới trẻ. Nếu nhìn lại lịch sử phát triển của Vans, bạn có thể tìm thấy những mẫu giày vintage[15] được thiết kế dựa trên những thương hiệu biểu tượng lâu năm như The Beatles, The Simpsons, Star Wars, Hello Kitty, Major League Baseball và Disney, cũng như những bộ sưu tập giày phiên bản cực kỳ giới hạn được thực hiện với sự cộng tác của các nhà thiết kế nổi tiếng như Kenzo, Marc Jacobs và Takashi Murakami.

[15] Phong cách cổ điển hoặc hoài cổ.

Gần đây, nhóm các nhà lãnh đạo sáng tạo của Vans đã đưa Khả năng duy trì của thương hiệu này lên tầm cao mới. Thay vì chỉ cộng tác với các thương hiệu nổi tiếng, họ tìm cách phát huy sức sáng tạo của cộng đồng bằng cách phát triển nền tảng Vans Customs để người dùng có thể tự thiết kế đôi giày độc nhất vô nhị

cho riêng mình trên nền của đôi giày Vans kinh điển. Đây là một cách tuyệt vời để giúp thương hiệu càng trở nên phù hợp hơn với khách hàng, cũng như để tạo ra sự kết nối sâu sắc hơn về mặt cảm xúc giữa khách hàng với thương hiệu. Những đôi giày Vans Custom được ưa chuộng đến mức chúng trở thành lựa chọn hàng đầu của những nghệ sĩ chuyên bán các mẫu giày in thiết kế độc đáo trên Etsy16. Đây chính là Khả năng gia tăng. Kết quả là Vans có được một loạt các bài quảng bá có giá trị cũng như sự chú ý trên các phương tiện truyền thông xã hội.

16 Trang thương mại điện tử dành cho cộng đồng sáng tạo Mỹ. Trang web tập trung vào mảng đồ thủ công, vật dụng hoài cổ bao gồm nhiều hạng mục từ quần áo, trang sức đến đồ trang trí và nội thất. Trang web đóng vai trò là một sàn giao dịch, người bán trả một khoản phí nhất định để có thể đăng sản phẩm của mình và chủ động giao dịch với người mua.

Chính cách xây dựng thương hiệu biểu tượng đầy sáng tạo này đã giúp Vans giữ vững vị trí hàng đầu trong một thị trường thay đổi liên tục. Chừng nào còn ván trượt và rock 'n' roll thì Vans sẽ còn khách hàng chờ đợi để mua sản phẩm của mình.

Sản phẩm cộng tác giữa Vans với nghệ sĩ đương đại nổi tiếng người Nhật Takashi Murakami

Cách áp dụng ma trận

Có thể giờ đây bạn đang tự hỏi làm thế nào để áp dụng tốt nhất các phương pháp trong ma trận này cho sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có của bạn. Tất nhiên bạn sẽ đạt được kết quả tốt nhất nếu áp dụng cả bốn phần của ma trận, nhưng chuyên môn, ngân sách hoặc các nguồn lực của bạn có thể không đủ để làm vậy. Không sao cả. Chỉ cần làm tốt thì dù chỉ giải quyết được một hoặc hai trong số bốn phần, bạn vẫn có thể tạo ra ảnh hưởng tích cực.

Tuy nhiên, có một phần trong ma trận cần được ưu tiên xem xét, đó là bảo vệ các yếu tố đặc trưng.

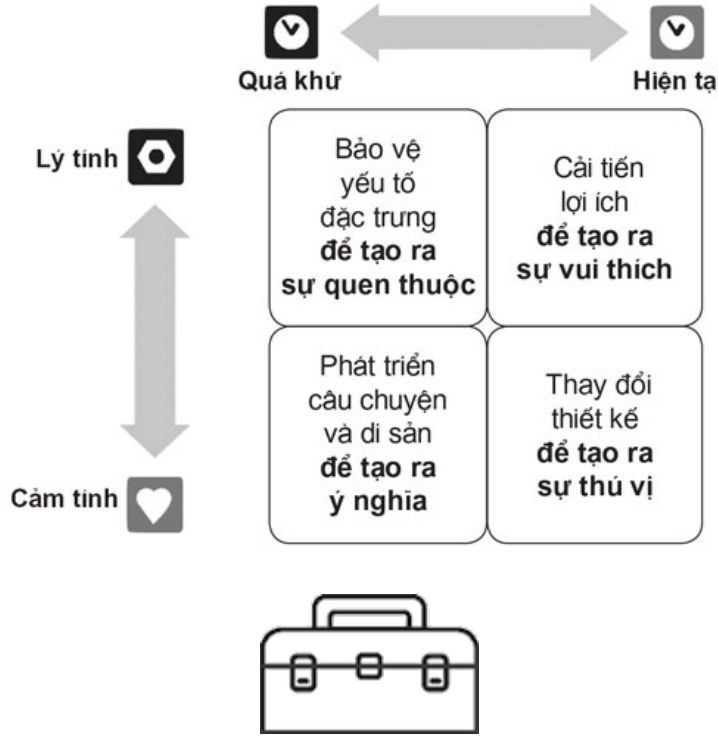
Một khi đã phát triển các yếu tố đặc trưng (hoặc đã nhất trí trên những yếu tố đặc trưng hiện có), bạn nên soạn bộ tài liệu về *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* để bảo vệ những yếu tố này. Tài liệu này giúp bạn lưu giữ và bảo toàn các tính năng có giá trị nhất của sản phẩm, đồng thời có được các tiêu chí để đưa ra quyết định khi cần. Không chỉ vậy, thông qua bộ tài liệu về *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*, bạn sẽ thấy được những điểm mà mình có thể điều chỉnh để giữ cho sản phẩm luôn mới mẻ và thú vị. Chúng ta sẽ xem xét vấn đề này chi tiết hơn ở phần sau của quyển sách.

Tùy vào mục tiêu mà bạn muốn đạt được, bạn có thể quyết định cách áp dụng những phần còn lại trong ma trận vào tình hình kinh doanh thực tế của mình.

Xây dựng sự phù hợp từ con số không

Bạn cũng có thể sử dụng ma trận để làm kim chỉ nam khi đang phát triển một sản phẩm hoàn toàn mới. Một lần nữa, chúng tôi đề nghị bạn nên thực hiện các bước theo một trình tự cụ thể.

1. Xây dựng Khả năng gây chú ý mạnh mẽ gắn liền với những điểm khác biệt rõ rệt có sẵn trong các yếu tố đặc trưng.
2. Bảo vệ các yếu tố đặc trưng bằng cách soạn ra cẩm nang hướng dẫn nhận biết *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng.*
3. Phát triển câu chuyện và di sản để kết nối sâu sắc hơn với khách hàng.
4. Cải tiến tiện ích để mang lại nhiều khoảnh khắc vui thích hơn cho khách hàng.
5. Thay đổi thiết kế để giữ cho sản phẩm luôn mới mẻ và phù hợp.


Quá khứ
Hiện tại
Lý tính
Cảm tính
Bảo vệ yếu tố đặc trưng để tạo ra sự quen thuộc
Cải tiến lợi ích để tạo ra sự vui thích
Phát triển câu chuyện và di sản để tạo ra ý nghĩa
Thay đổi thiết kế để tạo ra sự thú vị

Bộ công cụ Khả năng duy trì

Quá trình xây dựng Khả năng duy trì đòi hỏi một mức độ trung thực có thể khiến nhiều người làm kinh doanh cảm thấy không thoải mái. Nhưng nếu không trung thực thì bạn khó mà thu được lợi nhuận đích thực trên thương trường. Dưới đây là một số nội dung giúp bạn xây dựng kết nối với khách hàng theo thời gian.

Xây dựng một câu chuyện nhất quán

Hãy tổ chức các buổi đối thoại riêng với từng nhân viên chủ chốt trong công ty để khám phá những câu chuyện mà họ thấy là có liên quan đến sản phẩm - ví dụ như ai đã phát triển sản phẩm, tại sao nó được tạo ra, nó đã có mặt trên thị trường được bao lâu và điều gì khiến nó khác biệt trên thị trường. Hãy ghi nhận tất cả và đánh dấu những câu chuyện được kể nhiều nhất. Sau đó, bạn hãy tổ chức những cuộc đối thoại tương tự với khách hàng. Cuối cùng, hãy đối chiếu các thông tin với nhau, chọn ra những chi tiết được nhắc lại nhiều nhất để xây dựng một câu chuyện hoàn chỉnh và nhất quán mà bạn muốn truyền tải tới mọi người.

Tạo niềm vui

Hãy liệt kê tất cả các thời điểm mà khách hàng có thể tiếp xúc với sản phẩm hay công ty của bạn - mọi thứ từ chiến dịch marketing, trang web, cửa hàng, bao bì, quá trình sử dụng hằng ngày và dịch vụ khách hàng, đến cả các hoạt động trao đổi sản phẩm đã qua sử dụng. Từ đó, hãy xác định những khoảnh khắc then chốt trong quá trình khách hàng tương tác với sản phẩm, những khoảnh khắc đem đến nhiều cảm xúc nhất cho khách hàng. Sau đó, hãy chọn một hoặc hai khoảnh khắc (không nhiều hơn) trong số đó và nghĩ cách cải tiến chúng sao cho khách hàng cảm thấy vui thích - hãy tạo ra điều gì đó vượt xa mong đợi của khách hàng. Đó có thể là một chi tiết nhỏ như một hiệu ứng đáng yêu khi bạn nhấp chuột vào một cái nút trên trang web, hoặc là những khoảnh khắc kịch tính thú vị với trải nghiệm "đập hộp" sản phẩm. Mỗi lần tương tác đều là một cơ hội - đặc biệt là trong quá trình xử lý khiếu nại của khách hàng.

Du hành thời gian

Hãy tưởng tượng bạn có thể du hành đến thế giới tương lai của năm năm, mười năm hay hai mươi lăm năm sau. Những đột phá nào sẽ có thể tác động đến sản phẩm của bạn? Kỹ thuật in 3D? Những chiếc xe tự lái? Hay là tuổi thọ dài hơn? Hãy tưởng tượng ra một phiên bản sản phẩm tương ứng với từng tình huống nói trên. Bao nhiêu trong số những phiên bản tưởng tượng đó sẽ có ích cho bạn ở hiện tại? Nếu muốn biến sản phẩm hiện tại thành những phiên bản tương lai này, bạn sẽ phải thay đổi những gì? Và quan trọng nhất là đặc điểm nào của sản phẩm hiện tại vẫn được duy trì trong tương lai hai mươi lăm năm tới?

Ghi nhận đánh giá của khách hàng tiêu biểu

Cho dù hiểu rõ doanh nghiệp của mình đến mức nào, bạn cũng không phải là một trong số những khách hàng tiêu biểu của doanh nghiệp. Hãy mời một số khách hàng trung thành nhất của bạn đến và hỏi cảm nhận của họ về những tiện ích mở rộng của sản phẩm. Họ có tự hào khi sở hữu những tiện ích mở rộng này không? Họ có vui khi người khác nhìn thấy họ sử dụng những tiện ích đó không? Họ cũng vui như thế khi sử dụng chúng chứ? Nếu không thì tại sao? Hãy sử dụng những thông tin này cho quá trình thiết kế sản phẩm của bạn.

Chương 5
Xây dựng khả năng gia tăng

Năm 2013, bộ phim hoạt hình *Frozen* (*Nữ hoàng băng giá*) của Disney được chiếu trong hầu hết các rạp phim lớn trên khắp thế giới. Bộ phim đem về doanh thu phòng vé đáng kinh ngạc với con số 1,3 tỷ đô-la và tiếp tục trở thành một trong những phim có số lượng DVD bán chạy nhất mọi thời đại. Ngay cả khi chưa từng xem *Frozen*, hẳn là bạn cũng khó thể thoát khỏi "vòng vây" của các sản phẩm có liên quan tới bộ phim này. Hình ảnh của *Frozen* xuất hiện ở mọi nơi, từ ba-lô của hàng triệu học sinh tiểu học đến các quầy thức ăn nhanh trong mọi trung tâm mua sắm; ca khúc chủ đề của phim thì được phát qua những chiếc loa trong các sân trượt băng, thang máy và siêu thị trên toàn thế giới.

Hệ thống siêu thị Walmart có lúc đã trữ hơn bảy trăm mặt hàng liên quan đến bộ phim, trong khi chuỗi cửa hàng đồ chơi Toys "R" Us cũng có hơn ba trăm món. Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi việc bán các mặt hàng liên quan đến *Frozen* đem lại doanh thu lớn hơn nhiều so với doanh thu của chính bộ phim.

Frozen không chỉ là một bộ phim giải trí, mà còn là một sản phẩm kinh doanh thành công có thể khiến hầu hết các công ty thuộc nhóm Fortune 500 khao khát.

Tuy nhiên, thành công của *Frozen* không phải ngẫu nhiên mà có. "Phép màu" thật sự đằng sau thành công này là cách Disney củng cố tính nhận diện cho những yếu tố đặc trưng của thương hiệu trên quy mô toàn cầu. Disney là chuyên gia trong việc phát triển *Lợi thế biểu tượng*® có khả năng vượt qua thử thách của thời gian. Bốn năm sau ngày *Frozen* được công chiếu, mức độ nổi tiếng của bộ phim dường như không hề suy giảm.

Quá trình chuẩn bị đã được bắt đầu từ rất lâu trước khi người ta

trải thảm đỏ để mời các ngôi sao đến dự lễ công chiếu bộ phim. Disney đã sớm xác định những yếu tố đặc trưng then chốt cho*Frozen*. Những yếu tố đó không chỉ là các nhân vật Elsa, Anna, Olaf, Kristoff và Sven, mà còn bao gồm các bài hát, âm thanh, những câu thoại ý nghĩa, đạo cụ, phông nền, kiểu chữ, màu sắc và logo. Disney đã tạo ra một hệ thống trong đó liệt kê tất cả các tài sản thuộc sở hữu của thương hiệu và xác định cách sử dụng từng yếu tố một cách chính xác. Điều này giúp hình thành *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* vững chắc để làm nền tảng cho *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* của Frozen.

Sau đó, hoạt động bán hàng và chương trình hợp tác kinh doanh được tổ chức để đưa mức độ nhận diện của *Frozen* lên tầm cao mới. Rất lâu trước khi bộ phim được công chiếu, các kho hàng đã được chất đầy hàng triệu sản phẩm của *Frozen* với các yếu tố biểu tượng đặc trưng. Bằng cách này hay cách khác, hình ảnh của Frozen trở thành các mẩu quảng cáo được trưng bày nổi bật trên kệ đồ chơi của các cửa hàng. *Frozen* là phương tiện tạo ra mức độ nhận biết rộng rãi cho các yếu tố mang tính biểu tượng của Disney. Đây chính là *Khả năng gia tăng* được phát huy đến mức cực đại.

Disney hiện đang sở hữu khoảng năm mươi thương hiệu nhượng quyền, bao gồm tất cả các nhân vật Marvel, phim của Pixar và Star Wars; trong số đó có mười một thương hiệu nổi bật, mỗi thương hiệu đều sinh lời hơn một tỷ đô-la trong năm 2014. Hiện tại, doanh thu của Disney đến từ các sản phẩm thương mại và tiền bản quyền nhiều hơn là từ các bộ phim.

Bằng cách tập trung vào việc mở rộng và củng cố các thương hiệu biểu tượng, Disney đã thật sự lấy lại được "phép màu" của mình. Biểu đồ doanh thu của công ty trong vài năm qua cho thấy sự tăng trưởng nhanh đến mức có thể làm hoa mắt những chuyên viên kế toán dày dạn kinh nghiệm nhất.

Disney hiểu được tầm quan trọng của việc bảo vệ các thương hiệu mang tính biểu tượng của mình, cũng như học được cách gia tăng giá trị mà không làm mất chất biểu tượng. Và đó chính là phép thuật đích thực của vương quốc phép màu.

Khả năng gia tăng là gì?

Chúng ta đã xem xét *Khả năng gây chú ý* để tạo ra sự khác biệt và các yếu tố đặc trưng đáng nhớ, và sau đó là *Khả năng duy trì* để xây dựng sự phù hợp thông qua các kết nối sâu sắc hơn với khách

hàng theo thời gian. Bây giờ chúng ta sẽ xem xét việc xây dựng mức độ nhận diện rộng rãi để bạn trở thành người dẫn đầu trong thị trường sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

Chúng tôi gọi đây là *Khả năng gia tăng*, là cách giúp bạn được công nhận như một biểu tượng trong lĩnh vực kinh doanh của mình nhờ vào những điểm đặc trưng.

Quá trình xây dựng *Khả năng gia tăng* bao gồm quảng cáo, khuyến mãi, phân phối, mở rộng dòng sản phẩm, quan hệ đối tác và bất kỳ hoạt động nào giúp gia tăng nhận thức của khách hàng về thương hiệu, mở ra các thị trường mới và tạo ra nhiều cơ hội hơn để thương hiệu được công nhận rộng rãi. Thông thường, các hoạt động này được doanh nghiệp thực hiện với tâm lý "làm và cầu nguyện", nhưng chúng tôi sẽ chỉ cho bạn thấy cách tiếp cận như vậy là không phù hợp.

Theo đúng trình tự

Đừng lầm tưởng rằng bạn có thể lập tức bắt tay vào xây dựng *Khả năng gia tăng* và thành công ngay với sản phẩm của mình. Giả sử bạn thành công thì đó cũng không phải là thành công bền vững.

Chúng tôi có lý do để sắp xếp ba bước xây dựng *Lợi thế biểu tượng* theo một trình tự nhất định, và bạn cần thực hiện theo đúng trình tự này để chiến lược có thể phát huy hiệu quả. "Nhảy cóc" đến bước xây dựng *Khả năng gia tăng* nghĩa là bạn đang cho khách hàng xem sản phẩm trước khi nó sẵn sàng. Cách này chắc chắn sẽ làm tổn hại uy tín của bạn và khiến cho việc xây dựng *Lợi thế biểu tượng* trở nên khó khăn hơn.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, đây cũng là bước mà rất nhiều công ty hiểu sai. Khi được yêu cầu liệt kê các dự án và ưu tiên ở thời điểm hiện tại, các công ty chủ yếu tập trung vào các hoạt động phù hợp với *Khả năng gia tăng*. Công bằng mà nói, đó có vẻ là cách làm thiết thực nhất, nên chúng tôi có thể hiểu vì sao họ lại chọn như vậy. Vì phát triển *Khả năng gia tăng* là bước cuối cùng trong quá trình xây dựng *Lợi thế biểu tượng*, nên các doanh nghiệp rất dễ nhầm lẫn *Khả năng gia tăng* chính là yếu tố làm nên mọi thành công. Thêm vào đó, việc giai đoạn này thường đi kèm với các hoạt động cần nguồn ngân sách đáng kể và những bản báo cáo doanh thu lớn khiến người ta nghĩ chính những hoạt động đó đã tạo ra lợi nhuận.

Những thành viên trong ban điều hành công ty phải chịu áp lực

ngày càng nặng nề trong việc gia tăng doanh thu mỗi quý, và từ trước đến nay họ thường giải quyết vấn đề này bằng các phương pháp cũ rích nhưng có vẻ đáng tin do những người tiền nhiệm truyền lại, chẳng hạn như tổ chức các hoạt động marketing và tiếp thị, nhanh chóng mở rộng hệ thống phân phối hoặc tung ra hàng loạt các dòng sản phẩm mới. Tuy nhiên, đây là những phương pháp tốn kém mà lại không giúp ích cho việc xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng, cũng không làm cho sản phẩm trở nên đáng thèm khát hơn.

Ở nhiều thị trường, cách thức này có thể khiến thương hiệu của bạn xuất hiện khắp nơi và rồi trở nên không còn phù hợp. Đây là cách tiếp cận "bạo phát bạo tàn". Có thể bạn sẽ bán được nhiều sản phẩm hơn trong ngắn hạn, nhưng chỉ có thế thì không đủ để tăng trưởng bền vững về lâu về dài.

Phương pháp này đặc biệt gây ra nhiều rủi ro cho các thương hiệu thời trang. Chẳng hạn, trong những năm gần đây, hai thương hiệu Coach và Michael Kors đã rơi vào cái bẫy "bạo phát bạo tàn". Vì cố trở nên phổ biến và tạo ra sản phẩm ở mọi mức giá để đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người, họ đã khiến thị trường bị bão hòa. Cách tiếp cận này mang lại doanh thu có vẻ khả quan trong một khoảng thời gian ngắn, nhưng nó cũng đồng thời khiến thương hiệu của họ trở nên nhạt nhòa vì được xây dựng trên những nền tảng yếu ớt.

Trong một bài viết trên tạp chí *Forbes*, Robin Lewis giải thích về rủi ro mà Michael Kors phải đối mặt: "Những người tiêu dùng trẻ tuổi và thích dẫn đầu các xu hướng thời trang bỗng một sáng thức dậy và nhận ra thương hiệu mình sử dụng có mặt khắp nơi và được dùng bởi mọi người. Thật tệ! Điều tuyệt vời bỗng hóa khủng khiếp. Michael Kors không còn đại diện cho bất kỳ điều gì của bất kỳ ai ở bất kỳ nơi nào".

Coach và Michael Kors đã tự làm sụt giảm sức mạnh biểu tượng của mình khi cố bành trướng quá rộng và trở nên kém đặc biệt.

Năm 2014, báo cáo cho thấy khoảng bảy mươi phần trăm doanh thu của Coach đến từ các cửa hàng chuyên bán hàng tồn, như một minh chứng cụ thể cho việc thương hiệu này đang mất đi vị thế. Trong hoàn cảnh đó, việc xây dựng sự phù hợp có ý nghĩa hầu như đã hoàn toàn bất khả thi.

"Vũ trụ" của bạn lớn cỡ nào?

“Sự công nhận rộng rãi” nghe như thể chúng ta đang nói về một cách tiếp cận thị trường đại trà, nhưng thật ra nó có tính tập trung hơn thế. Sẽ rất lãng phí thời gian nếu bạn cố làm cho sản phẩm của mình có tính biểu tượng với những người sẽ không bao giờ mua nó. Vì vậy, khi đề cập đến sự công nhận rộng rãi, chúng tôi đang nói về việc thể hiện sản phẩm một cách sâu sắc và cụ thể với nhóm khách hàng mục tiêu. Những người khác không quan trọng.

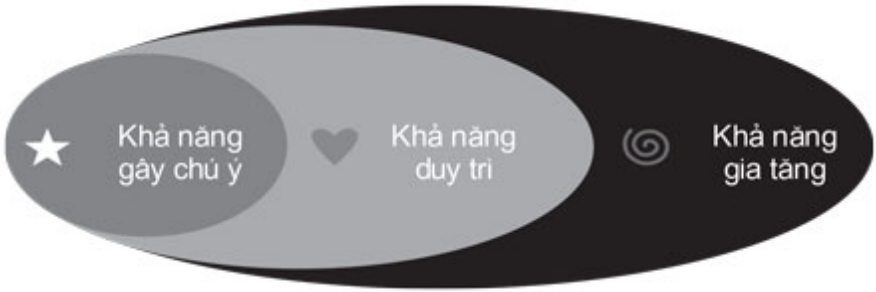
Như hầu hết mọi người, có lẽ bạn chưa từng mua một hộp sáp chống trượt dùng cho ván lướt sóng hiệu Mr. Zog’s Sex Wax (không phải thứ bạn đang nghĩ đến đâu). Cũng có thể đây là lần đầu tiên bạn nghe đến nó, trừ khi bạn là một người chơi lướt sóng. Đó là vì Mr. Zog’s Sex Wax là một trong những thương hiệu sáp chống trượt có tính biểu tượng nhất (sáp chống trượt được người chơi lướt ván chà lên bề mặt ván để tăng độ bám). Chẳng sao cả nếu bạn không biết thương hiệu này. Quan trọng là nó được công nhận rộng rãi bởi những khách hàng chơi lướt sóng.

Và đây là lý do bạn cần phải hiểu đối tượng khách hàng của mình. Chỉ khi nắm được nhu cầu của họ, đam mê của họ, nơi họ mua sắm và cách họ dùng các phương tiện truyền thông thì bạn mới có thể thật sự kết nối với họ.

Nếu khách hàng của bạn thuộc nhóm thị trường ngách, hãy tập trung vào thị trường đó. Nếu khách hàng của bạn chỉ cần bạn trong những khoảnh khắc nhất định, hãy tập trung vào những khoảnh khắc đó. Nếu khách hàng của bạn là thuộc nhóm thị trường đại trà, hãy áp dụng truyền thông đại chúng và xây dựng hệ thống phân phối rộng khắp. Nếu vẫn chưa xác định được đối tượng khách hàng của mình, bạn chỉ đơn giản là đang lãng phí thời gian.

Hãy nhớ lại chiến lược của Roger L. Martin mà chúng tôi đã đề cập ở phần đầu quyển sách - tìm hiểu về khách hàng là một phần quan trọng trong chiến lược “nơi triển khai” mà Martin nhắc tới. Bạn cần đảm bảo mình có một kế hoạch chặt chẽ và kỹ lưỡng để phát triển *Khả năng gia tăng* tập trung vào đối tượng khách hàng của mình. Việc phù hợp với một nhóm nhỏ khách hàng trung thành quan trọng hơn việc không là gì cả với tất cả mọi người. Hãy chọn cụ thể và sâu sắc thay vì rộng khắp và xa vời. Đó là cách để xây dựng *Lợi thế biểu tượng* và tránh lãng phí tiền vô ích.

Khi đề cập đến sự công nhận rộng rãi, chúng tôi đang nói về việc thể hiện sản phẩm một cách sâu sắc và cụ thể với nhóm khách hàng mục tiêu. Những người khác không quan trọng.



Mô hình Lợi thế biểu tượng™

Tại sao sự công nhận rộng rãi lại quan trọng?

Hãy nhớ rằng các sản phẩm có tính biểu tượng trở thành vật đại diện cho những người mua chúng. Để có được khả năng đó, những điểm đặc trưng của sản phẩm phải quen thuộc với nhiều người; những yếu tố đặc trưng đó phải được biết đến và ngưỡng mộ bởi tất cả những người trong nhóm khách hàng mục tiêu. Nếu bạn biết một sản phẩm nào đó nhưng bạn bè của bạn không nhận ra nó, sản phẩm đó không có tính biểu tượng.

Hãy thử nghĩ xem một cậu thiếu niên yêu thích thời trang sẽ lựa chọn thế nào giữa hai chiếc áo phông cùng giá với logo thương hiệu được in rõ ở mặt trước của áo. Một chiếc in logo "Under Armour" và chiếc kia là "Red Cougar". Nhiều người trong chúng ta sẽ biết về một trong hai thương hiệu này, và không ai biết về thương hiệu còn lại. Bạn nghĩ cậu bé sẽ chọn chiếc áo với logo thương hiệu nào? Hẳn là không phải là Red Cougar (bởi vì chúng tôi bịa ra nó). Giá trị của chiếc áo Under Armour nằm ở chỗ mọi người nhận ra nó, biết nó đắt tiền và tin rằng nó có chất lượng cao.

Sản phẩm càng được nhiều người nhận biết thì càng trở nên hấp dẫn - tất nhiên là nếu nó được công nhận vì chất lượng tốt. Sử dụng những sản phẩm có tính công nhận cao là cách giúp người dùng khẳng định cá tính và gắn kết hơn với cộng đồng của họ, cho dù đó là các tay chơi gôn trung niên, những người yêu thích thời trang cao cấp, những người chơi ván trượt chuộng phong cách indie-rock[17], hay các khách hàng thuộc bất kỳ thị trường ngách nào khác mà bạn nhắm tới.

[17] *Nhạc rock do những nghệ sĩ độc lập sáng tác và thể hiện, không có công ty hay tổ chức nào đứng sau. Nhạc indie thường mang đậm dấu ấn cá nhân vì được lấy cảm hứng từ những chiêm nghiệm của bản thân nghệ sĩ.*

Một khi đã xây dựng được *Lợi thế biểu tượng* cho một dòng sản phẩm, bạn có thể tận dụng điều này để khiến khách hàng mong chờ những sản phẩm sau đó. Khi bạn đã có niềm tin và sự quan tâm của khách hàng trong tay thì "phép màu" của *Lợi thế biểu tượng* sẽ tự nhiên được truyền sang các sản phẩm mới của bạn. Đó là lý do nhiều người chấp nhận xếp hàng xung quanh các tòa nhà và cắm trại qua đêm để được là người đầu tiên sở hữu sức mạnh mà sản phẩm biểu tượng của bạn đem đến cho họ.

Khoa học của sự công nhận

Có một nguyên tắc tâm lý được ghi nhận trong nhiều tài liệu là hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên. Nguyên tắc tâm lý này rất đơn giản: nếu thường xuyên tiếp xúc với một tác nhân kích thích, chúng ta sẽ dễ bị ảnh hưởng bởi tác nhân đó hơn. Điều đó có nghĩa là khách hàng càng tiếp xúc nhiều với một sản phẩm hoặc thương hiệu thì sản phẩm hoặc thương hiệu đó càng dễ đi vào tâm trí của họ.

Hiệu ứng này đa phần đều diễn ra trong vô thức, chính vì vậy sức ảnh hưởng của nó càng mạnh mẽ hơn. Như Daniel Kahneman đã làm rõ trong quyển *Thinking, Fast and Slow* (*Tư duy nhanh và chậm*), hầu hết các quyết định mà chúng ta đưa ra đều nhanh, bản năng và cảm tính. *Lợi thế biểu tượng* chính là tận dụng thói quen này của người dùng.

Toàn bộ lĩnh vực kinh tế học hành vi được xây dựng dựa trên một thực tế là con người sử dụng các bài học kinh nghiệm - hoặc các lối suy nghĩ nhanh - khi đưa ra quyết định. Và điều này được thể hiện rất rõ trong các quyết định mua hàng. Một ví dụ minh họa cho nhận định này chính là *giải pháp dựa trên kinh nghiệm sẵn có* được Bách khoa toàn thư mở Wikipedia mô tả chi tiết như sau:

"Giải pháp dựa trên kinh nghiệm sẵn có là lối suy nghĩ nhanh dựa vào những tiền lệ xuất hiện tức thời trong tâm trí của một người khi đánh giá một chủ đề, khái niệm, phương pháp hoặc quyết định cụ thể. Giải pháp dựa trên kinh nghiệm sẵn có hoạt động trên quan điểm cho rằng một sự việc gì đó có thể được gợi nhớ tức thì chỉ khi nó thật sự quan trọng, hoặc chí ít là quan trọng hơn các giải pháp thay thế không dễ nhớ khác."

Như chúng tôi đã đề cập ở các phần trước, các sản phẩm có *Lợi thế biểu tượng* là sản phẩm xuất hiện lập tức trong tâm trí khách hàng khi họ nghĩ về loại hàng hóa đó. Trong lĩnh vực marketing, hiện tượng này được gọi là nhận thức không cần hỗ trợ. Đây là một trong những dấu hiệu rõ ràng nhất cho thấy sản phẩm có khả năng được mua cao.

Nhiều quyết định mua hàng của chúng ta chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các nhóm xã hội mà chúng ta thuộc về. Nghiên cứu cho thấy chúng ta thường mua hàng để truyền đạt một thông điệp nào đó đến các thành viên khác trong cộng đồng của mình. Hiệu ứng Prius được đề cập trước đó cho thấy người ta sẵn sàng chi một số tiền đáng kể để thể hiện cho nhóm của họ thấy họ sống xanh như thế nào. Tất nhiên, hành vi tiêu dùng dễ nhận ra này không chỉ được thể hiện bởi những người quan tâm đến môi trường, mà nó còn tác động đến quyết định mua hàng của nhiều người tiêu dùng trong mọi phân khúc giá.

Nếu sản phẩm của bạn được khách hàng công nhận và ưu tiên lựa chọn, doanh thu hiển nhiên sẽ tăng. Vì vậy, khi xây dựng *Khả năng gia tăng*, mục tiêu của chúng ta là tập trung đẩy mạnh sự ưu tiên nhận biết. Bạn sẽ dễ có được sự ưu tiên này hơn nếu đã tạo được một nền tảng vững chắc bằng *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì*.

Khả năng gây chú ý chính là chọn ra những hạt giống tốt nhất. *Khả năng duy trì* gieo những hạt giống ấy vào trái tim khách hàng. *Khả năng gia tăng* sẽ tưới nước, bón phân và đem đến ánh sáng mặt trời để hạt giống đâm chồi nảy lộc. Và những hạt giống đó sẽ cùng nhau mang đến cho bạn một vụ mùa bội thu.

Các yếu tố cấu thành sự công nhận rộng rãi

Khi nói đến việc tạo ra sự công nhận rộng rãi, có một vài yếu tố bạn cần phải xem xét.

Tần suất tiếp xúc với các yếu tố đặc trưng

Như chúng tôi đã giải thích ở trên, càng thấy một thứ gì đó nhiều lần, bạn càng tin tưởng nó. Và trong nhiều phân khúc kinh tế, niềm tin là một yếu tố quan trọng để người tiêu dùng quyết định mua hàng. Nếu bạn nhất quán trong cách hành động và truyền thông (dựa trên *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của bạn), khách hàng sẽ ngày càng tin tưởng bạn hơn mỗi khi họ tiếp xúc với những yếu tố đặc trưng của bạn. Tóm lại, bạn nên tìm cách lọt vào

tầm mắt của khách hàng càng thường xuyên càng tốt.

Bạn có thể làm điều đó bằng cách đặt quảng cáo trên các phương tiện truyền thông mà khách hàng của bạn hay dùng. Hoặc bạn có thể làm điều đó theo những cách khôn ngoan hơn và không phải chi quá nhiều cho truyền thông. Có chiến lược thông minh hơn đối thủ luôn tốt hơn so với việc chi nhiều tiền hơn họ. Một trong những cách hữu hiệu nhất để quảng bá là tìm cách biến khách hàng trung thành thành người phát ngôn cho thương hiệu. Nếu bạn làm tốt, họ thậm chí có thể trở thành đội ngũ bán hàng gián tiếp của bạn.

> Nếu từng mua sản phẩm Apple, bạn sẽ thấy có hai miếng dán logo trong hộp đựng sản phẩm. Khách hàng có thể dán những logo đặc trưng này trên các đồ vật khác để cảm thấy gắn kết hơn với hào quang thương hiệu Apple.
>
> Một số người khá sáng tạo khi tìm nơi thích hợp để dán logo. Những người khác chỉ dán chúng xung quanh bàn làm việc hoặc các món đồ dùng cá nhân hàng ngày trong văn phòng. Dù sao đi nữa, đó vẫn là một cách quảng cáo miễn phí và đáng yêu cho thương hiệu.
>
> Những người mua sản phẩm của Apple có xu hướng chơi với những người cũng có vẻ thích các sản phẩm của Apple. Apple đã nghiễm nhiên nhắm đến đúng đối tượng khách hàng mà không cần tốn nhiều công sức. Việc tăng tần suất tiếp xúc với logo củng cố sự kết nối của người dùng với thương hiệu. Và các miếng dán logo cũng mang đến cho mỗi khách hàng cơ hội được nhìn nhận như một tín đồ của Apple.
>
> Chắc hẳn bạn cũng đồng ý rằng đây là một cách làm thông minh. Nhưng trên hết, chi phí để thực hiện hình thức quảng bá này gần như bằng không nếu so sánh với chi phí mua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông.

(Biểu tượng Apple là nhãn hiệu được đăng ký bản quyền của Tập đoàn Apple.)

Khả năng gây chú ý chính là chọn ra những hạt giống tốt nhất. *Khả năng duy trì* gieo những hạt giống ấy vào trái tim khách hàng. *Khả năng gia tăng* sẽ tưới nước, bón phân và đem đến ánh sáng mặt trời để hạt giống đâm chồi nảy lộc. Và sau cùng những hạt giống ấy sẽ cùng nhau mang đến cho bạn một vụ mùa bội thu.

Truyền đạt những thông điệp nhất quán

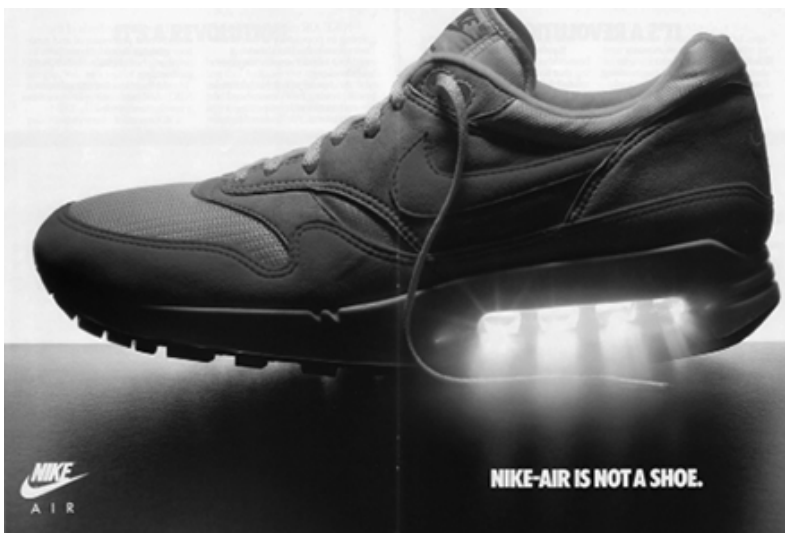
Thông điệp của bạn nên tập trung vào việc thu hút sự chú ý của người dùng đối với các yếu tố đặc trưng cũng như những tiện ích mà các yếu tố này mang lại. Đừng lệch khỏi mục tiêu này. *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* giúp sản phẩm của bạn có được những đặc điểm thuận lợi cho hoạt động marketing, còn vai trò của hoạt động truyền thông là làm cho những đặc điểm này được thể hiện rõ ràng nhất có thể. Đừng để các yếu tố đặc trưng của sản phẩm bị lu mờ bởi ánh hào quang vay mượn từ các hoạt động quảng bá không thật sự tập trung vào chính sản phẩm, hoặc các hoạt động khuyến mãi và đủ loại tô vẽ khoa trương khác. Và xin đừng hiểu lầm - chúng tôi không nói bạn nên loại bỏ sự sáng tạo khỏi hoạt động quảng cáo và marketing. Ý chúng tôi là ý tưởng sáng tạo nên được dùng để làm nổi bật các yếu tố đặc trưng và các tiện ích mà chúng mang lại. Bởi vì sau tất cả, đó là những gì sẽ giúp sản phẩm hoặc thương hiệu của bạn khác biệt, thu hút sự quan tâm và đem lại giá trị cho khách hàng mục tiêu.

Khi Phil Knight mới thành lập Nike, ông không tin vào quảng cáo. Vì thế, ông quyết định làm việc với một công ty quảng cáo

mới được thành lập bởi hai anh chàng cũng chán ngấy quảng cáo. Hai anh chàng đó là Dan Wieden và David Kennedy. Nike là khách hàng đầu tiên của công ty họ.

Sau nhiều năm, Wieden+Kennedy trở thành một trong những công ty quảng cáo danh tiếng nhất trên thế giới. Các chiến dịch mà công ty này thực hiện cho Nike đã giúp nó có được uy tín như vậy. Trong khi cả ngành quảng cáo lúc đó thường dựa vào việc vay mượn sức hút từ các sản phẩm và các hoạt động tuyên truyền rầm rộ bên ngoài cũng như những hình ảnh quảng bá khoa trương, Wieden+Kennedy đã tập trung vào chính các sản phẩm, các yếu tố đặc trưng và những lợi ích mà sản phẩm đem đến. Các chiến dịch quảng cáo được thực hiện theo tiêu chí này đã giúp Phil Knight có lại niềm tin vào quảng cáo, đến mức thay đổi cả cách ông nhìn nhận về việc kinh doanh của mình. Phil chia sẻ: "Chúng tôi đã thay đổi quan điểm và khẳng định Nike là một công ty tin vào marketing, và sản phẩm là công cụ marketing quan trọng nhất của chúng tôi". Đây là một nhận thức có ý nghĩa quan trọng: sản phẩm và những yếu tố đặc trưng của sản phẩm là các yếu tố then chốt trong hoạt động marketing.

Hãy xem xét cách công ty này quảng cáo giày Nike Air. Yếu tố đặc trưng chính của sản phẩm là đệm khí có thể nhìn thấy được, và tất cả các mẩu quảng cáo đều thể hiện rõ điều này. Không chỉ vậy, các mẩu quảng cáo còn được thiết kế sao cho phần đệm khí trở nên nổi bật hơn. Quảng cáo không hề làm lu mờ điểm nhấn marketing của sản phẩm - nó chỉ đơn giản làm nổi bật các điểm nhấn đó một cách rõ ràng và tinh tế.



Đây là một ví dụ điển hình về cách vừa thể hiện *Khả năng gây chú ý* của sản phẩm vừa đánh bóng thương hiệu. Và đó cũng chính là bí quyết cho sự thành công của cả Nike và công ty quảng cáo huyền thoại mà nó cộng tác.

Khả năng gây chú ý và *Khả năng duy trì* giúp sản phẩm của bạn có được những đặc điểm thuận lợi cho hoạt động marketing, và vai trò của hoạt động truyền thông là làm cho những đặc điểm này được thể hiện rõ ràng nhất có thể.

Duy trì sự phù hợp với các yếu tố đặc trưng

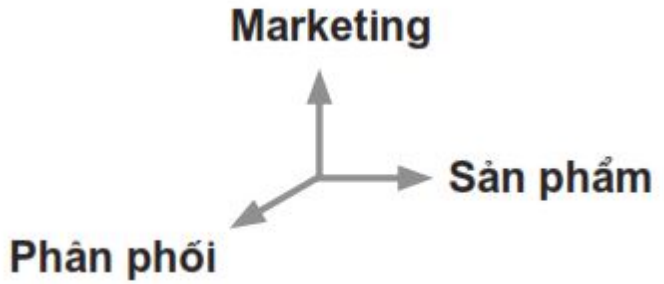
Các yếu tố đặc trưng giúp sản phẩm của bạn độc đáo và đáng khao khát. Không những vậy, các yếu tố đặc trưng còn có thể có sức ảnh hưởng hơn cả sản phẩm - đặc biệt nếu chúng là những yếu tố liên quan đến một quan điểm hoặc một cách thức tương tác.

Ví dụ, với tư cách là một công ty nổi tiếng với tính năng 1-Click, Amazon sẽ phản bội chính mình nếu tạo ra một chương trình khuyến mãi trực tuyến đòi hỏi khách hàng phải điền vào một biểu mẫu đăng ký dài thượt.

Điều này cũng giống như ngôn ngữ cơ thể trong kinh doanh. Những việc bạn làm thường truyền đạt nhiều thông tin có ý nghĩa hơn những lời bạn nói. Đừng nghĩ rằng bạn có thể thuyết phục khách hàng chỉ bằng lời nói.

Ba vectơ của Khả năng gia tăng

Có ba hoạt động bạn cần xem xét nếu muốn xây dựng được *Khả năng gia tăng* hiệu quả, đó là mở rộng dòng sản phẩm/dịch vụ, marketing và phân phối. Mỗi hoạt động này đều có thể ảnh hưởng tức thì đến công ty của bạn. Nhưng bạn có thể phát huy sức mạnh thật sự của các hoạt động này bằng cách dùng chúng để khuếch đại *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì*. Điều này tạo ra một chiến lược *Lợi thế biểu tượng* liền mạch giúp củng cố tính biểu tượng của bạn theo thời gian.



Những việc bạn làm thường truyền đạt nhiều thông tin có ý nghĩa hơn những lời bạn nói. Đừng nghĩ rằng bạn có thể thuyết phục khách hàng chỉ bằng lời nói.

1. Mở rộng sản phẩm/dịch vụ

Các phiên bản mở rộng của sản phẩm và dịch vụ có thể giúp khuếch tán sức nhận biết của *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* đến nhiều chủng loại sản phẩm hơn, nhờ đó tăng cường sự công nhận rộng rãi cho thương hiệu của bạn. Bên cạnh đó, chúng cũng có thể tạo ra cơ hội bán hàng mới với nhóm khách hàng hiện tại hoặc bằng cách mở ra các thị trường hoàn toàn mới. Sau đây là một số cách để bạn có thể mở rộng sản phẩm và dịch vụ của mình.

Nâng hạng sản phẩm

Với cách này, bạn cần tạo ra phiên bản sản phẩm cao cấp hơn. Nâng hạng sản phẩm có thể mở ra cơ hội bán hàng mới, cũng như đem đến cho bạn cơ hội có thêm một sản phẩm với biên lợi nhuận cao hơn.

Bạn cần bắt đầu bằng việc tìm hiểu xem điều gì khiến người ta sẵn sàng trả thêm tiền cho sản phẩm. Nâng cấp sản phẩm hẳn nhiên không đơn giản là phủ kín sản phẩm bằng pha lê Swarovski và tăng giá bán lên gấp ba. Quá trình nâng cấp đòi hỏi sự hiểu biết về những đặc tính có giá trị đối với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, sau đó nâng cấp sản phẩm hiện hữu của bạn với các đặc tính này. Mục tiêu của bạn là tăng cường tính đáng thèm khát của sản phẩm đến mức người ta sẵn sàng trả giá cao hơn để sở hữu nó.

Tuy nhiên, bạn cần đảm bảo không làm mất đi các yếu tố đặc trưng của mình. Phiên bản nâng cấp không phải là một sản phẩm hoàn toàn mới, mà là phiên bản cao cấp hơn của sản phẩm hiện

tại. Và đây cũng là lúc mà *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* phát huy tác dụng.

Nếu có thể, bạn nên tìm cách nhấn mạnh và tôn vinh các yếu tố đặc trưng của sản phẩm, vì chúng vốn dĩ là những yếu tố đem lại giá trị cho khách hàng. Nếu những yếu tố đặc trưng này bị loại bỏ hoặc trở nên mờ nhạt, khách hàng của bạn sẽ bối rối và *Lợi thế biểu tượng* mà bạn đã đầu tư phát triển sẽ bị tổn hại.

Có nhiều cách để bạn nâng cấp sản phẩm. Ngành thời trang có khuynh hướng nâng cấp sản phẩm bằng cách sử dụng chất liệu cao cấp hơn và chú ý đến chi tiết nhiều hơn trong quá trình sản xuất. Ngành công nghệ có xu hướng bổ sung tính năng, nâng băng thông hoặc tăng bộ nhớ cho thiết bị. Còn ngành dịch vụ thì thường tăng cường hỗ trợ khách hàng. Nhưng cho dù bạn sử dụng phương thức nào, quan trọng vẫn là xác định được điều gì phù hợp nhất với sản phẩm của bạn.

Gần đây, Apple đã bắt đầu hợp tác với các thương hiệu khác để nâng cấp đồng hồ thông minh Apple Watch. Chiếc đồng hồ vẫn như cũ, nhưng người dùng có thể chọn nhiều loại dây đeo khác nhau, từ dây đeo thể thao của Nike đến các dòng dây da cực kỳ cao cấp của Hermès.

Dù bạn định nâng cấp sản phẩm của mình như thế nào, hãy đảm bảo không làm lu mờ các yếu tố đặc trưng. Đây chính là cơ hội để bạn gia tăng giá trị cho sản phẩm và thu hút nhiều sự chú ý hơn.

> Không có nhiều chiếc xe mang tính biểu tượng mạnh mẽ như Porsche 911. Thật vậy, dù hơn nửa thế kỷ đã trôi qua kể từ ngày được tung ra thị trường, nhưng mẫu xe này vẫn được nhiều người khao khát và săn lùng.
>
> Để mừng kỷ niệm 50 năm ra mắt Porsche 911, Porsche đã cho ra đời một phiên bản giới hạn với số lượng chỉ 1.963 chiếc (1963 là năm Porsche 911 được giới thiệu ra thị trường). Đây là cách Porsche nắm bắt cơ hội để tăng thêm tính biểu tượng của chiếc xe.
>
> Những chiếc xe phiên bản đặc biệt này có các đặc tính làm nổi bật yếu tố di sản và thiết kế của Porsche. Bánh xe 50,8 cm (20 inch) khiến người ta liên tưởng đến bánh xe Fuchs huyền thoại đã gắn liền với chiếc xe từ rất lâu. Các thiết kế cổ điển như khe hút khí phía trước, các thanh chắn phía trên khoang động cơ phía sau và khoảng trống giữa hai cụm đèn sau được

trang trí nổi bật bằng cách mạ crôm. Nội thất xe cũng theo phong cách cổ điển. Ghế được bọc bằng loại vải tương tự vải kẻ sọc họa tiết răng sói của thập niên 60. Các đồng hồ hiển thị trên bảng điều khiển có kim màu trắng bọc bạc phần đầu, giống hệt mẫu xe đầu tiên xuất xưởng.

Mẫu xe "phiên bản 50 năm" này không chỉ là một chiếc Porsche 911 cổ điển, mà là chiếc Porsche 911 mang tính biểu tượng mạnh mẽ nhất cho đến nay. Đằng sau mỗi chi tiết thiết kế đều có một câu chuyện, và chính câu chuyện đó mới là thứ khiến người ta chịu bỏ ra số tiền cao hơn để sở hữu Porsche 911 phiên bản 50 năm - đó là chưa kể giá trị của cảm giác phấn khích bạn có được khi đạp chân ga và lái chiếc xe này trên đường.

Giảm hạng sản phẩm

Giảm hạng sản phẩm nghĩa là bạn tạo ra một phiên bản sản phẩm có mức giá dễ chịu hơn để tiếp cận thị trường đại chúng mà không làm giảm giá trị biểu tượng của bạn. Các công ty thời trang thường sử dụng chiến lược này. Ngay cả Apple cũng đã làm thế bằng cách ra mắt dòng iPhone SE. Các công ty tạo ra nhiều sản phẩm có giá "mềm" hơn để phục vụ cho những người mong muốn sở hữu sản phẩm thuộc thương hiệu của công ty nhưng không đủ tiền chi trả.

Có nhiều cách để tạo ra phiên bản giảm hạng này. Bạn có thể sử dụng các linh kiện ít tốn kém hơn cho các tính năng không quan trọng, hoặc loại bỏ hoàn toàn các yếu tố không cần thiết. Bạn có thể giảm chi phí nhân công bằng cách áp dụng công nghệ sản xuất tự động nhiều hơn. Bạn có thể giảm bớt hoạt động chăm sóc khách hàng. Hay đơn giản là bạn giảm chi phí sản xuất bằng cách tăng sản lượng. Một lần nữa, dù lựa chọn phương án nào, hãy đảm bảo duy trì những yếu tố giúp sản phẩm được công nhận và được yêu thích. Điểm mấu chốt là chọn ra những yếu tố đặc trưng mà bạn đã xác định trong *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* và tìm cách mang chúng đến tay khách hàng với chi phí thấp hơn.

Fender Stratocaster (thường được gọi tắt là Strat) có lẽ là dòng ghi-ta điện nổi tiếng nhất trên thế giới. Trong hơn 60 năm, dòng này luôn là lựa chọn của các tay ghi-ta huyền thoại như Jimi Hendrix, Eric Clapton và The Edge. Nhưng với mức giá khởi điểm vào khoảng 600 đô-la cho những mẫu cơ bản nhất, rất ít người có khả năng tiếp cận thương hiệu này. Vào thập niên 70, phương án thay thế duy nhất cho các tay chơi ghi-ta

ít tiền là mua đàn nhái giá rẻ từ nước ngoài - loại đàn trông tương tự nhưng không đem lại cảm giác hay âm thanh như cây ghi-ta Strat. Mọi thứ thay đổi vào năm 1982, khi Fender tạo ra một dòng ghi-ta có mức giá dễ chịu hơn gọi là Squier.

Squier Stratocaster giữ lại các yếu tố đặc trưng chính của cây ghi-ta Stratocaster nguyên bản. Nó có cùng tên, cùng hình dạng, cùng một cấu hình thiết bị nhận âm thanh và cùng cách xử lý gỗ. Điểm khác biệt là Squier được gia công ở nước ngoài và làm từ vật liệu rẻ tiền hơn.

Squier có giá tương đương những cây đàn nhái - nhưng nó có hào quang của nhà sản xuất Fender. Công ty đã dồn tất cả kinh nghiệm và năng lực để tạo ra những cây đàn có giá thành dễ được đón nhận hơn, với chất lượng hơn hẳn các loại đàn nhái ngoại nhập trên thị trường. Dòng chữ nhỏ *"by Fender"* (sản phẩm của Fender) bên dưới logo Squier cũng đủ làm cho cây đàn trở nên đáng khao khát đối với bất kỳ người hâm mộ nào.

Fender đã thành công trong việc khai thác một thị trường mà trước đó họ bỏ qua. Và họ làm điều đó bằng cách giữ lại tất cả các yếu tố đặc trưng của cây ghi-ta Stratocaster.

Dòng sản phẩm bổ sung

Trong khi cả hai phương pháp nâng hạng và giảm hạng kể trên đều nhắm đến phân khúc khách hàng mới, việc tạo ra các dòng sản phẩm bổ sung là để đáp ứng thêm các nhu cầu của khách hàng trung thành hiện có. Nhu cầu mà bạn đáp ứng có thể bao gồm những tình huống sử dụng mới hoặc các tính năng bổ sung. Mục tiêu là khiến nhóm khách hàng hiện tại mua nhiều sản phẩm của bạn hơn.

Để đạt được mục tiêu này, bạn tạo ra các sản phẩm liên quan có chứa các yếu tố đặc trưng mang tính biểu tượng hiện có của bạn. Các dòng sản phẩm này đem đến cho khách hàng cơ hội giới thiệu thương hiệu họ yêu thích, từ đó giúp thương hiệu càng được nhận biết rộng rãi hơn. Và quan trọng hơn, bạn cho khách hàng thêm lý do để gắn bó với thương hiệu họ yêu thích và không tìm đến các thương hiệu khác để thỏa mãn nhu cầu bản thân.

Bạn phải bắt đầu bằng việc xác định sản phẩm của mình đang phục vụ cho thị trường ngách nào. Sau đó, hãy xem những khách hàng thuộc thị trường này có thể cần thêm những gì. Hãy chú ý các tình huống hoặc thời điểm (trước, trong và sau khi) khách

hàng sử dụng sản phẩm của bạn và liệt kê các mặt hàng khác mà họ sử dụng cùng lúc đó.

Puma chính là ví dụ điển hình cho phương pháp này. Lúc khởi đầu, Puma là một nhà máy sản xuất giày thể thao, nhưng đến nay công ty đã mở rộng ra tất cả các dòng sản phẩm mà một người chơi thể thao có thể cần đến, bao gồm quần áo, túi xách và đủ loại phụ kiện thể thao. Tất cả các sản phẩm bổ sung này đều có logo biểu tượng con báo của Puma và được thiết kế để có thể được sử dụng chung với nhau theo một phong cách thống nhất. Điều này tạo ra một "dáng vẻ" mà khách hàng có thể tin tưởng.

Tương tự, KitchenAid bắt đầu với dòng máy trộn biểu tượng của họ, nhưng theo thời gian, thương hiệu này mở rộng sang các loại phụ kiện và công cụ hỗ trợ sơ chế thực phẩm. Hiện nay, KitchenAid cung cấp mọi thứ từ muỗng phết làm bánh đến tủ lạnh, dụng cụ múc kem đến ấm đun nước. Ngoài logo KitchenAid bằng kim loại sáng bóng, các sản phẩm của thương hiệu này đều được phủ lớp màu men mạnh mẽ và phong cách thiết kế của những năm 1950 như các máy trộn đời đầu. Thiết kế của KitchenAid làm cho nhà bếp trở nên "có gu" hơn và giúp sản phẩm máy trộn thực phẩm của thương hiệu này càng có sức hấp dẫn hơn.

Để thực hiện tốt chiến lược này, bạn cần đưa các yếu tố đặc trưng trong *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* vào các sản phẩm mới. Các sản phẩm mới cần phải được thiết kế sao cho khách hàng dễ dàng nhận ra chúng thuộc cùng một thương hiệu với các sản phẩm biểu tượng hiện có. Và đừng quên là chúng cũng phải được tạo ra dựa trên niềm tin và mục đích của bạn.

Bất kể bạn tạo ra sản phẩm bổ sung nào, nó cần phải được xây dựng dựa trên *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* của bạn. Nếu sản phẩm không đáp ứng được yêu cầu này, tốt hơn hết là bạn đừng tạo ra nó.

Cộng tác

Đối với phương pháp này, bạn cần hợp tác với các thương hiệu khác. Mục tiêu của bạn là tiếp cận khách hàng của họ, đồng thời tận dụng danh tiếng cũng như uy tín thương hiệu của họ.

Đầu tiên, bạn cần xác định đối tượng khách hàng mà bạn muốn tiếp cận - họ nên là những đối tượng mà bạn tin là sẽ ủng hộ sản phẩm của bạn. Sau đó, bạn xác định thương hiệu mà đối tượng

khách hàng này đã có sự gắn kết nhất định. Cuối cùng, bạn tiếp cận những thương hiệu này để bàn bạc về sự hợp tác có lợi cho cả hai bên.

Trong ngành thời trang, phương pháp này thường được thực hiện bằng cách đăng ký sử dụng tài sản trí tuệ của công ty khác. Khi bước vào các cửa hàng của H&M hoặc Target, bạn sẽ thấy những chiếc áo thun được in logo của các ban nhạc, các thương hiệu thú vị hoặc nhân vật hoạt hình. Những chiếc áo này đang mượn sức hút của các thương hiệu mà công ty chọn hợp tác.

Hình thức này còn nhiều cách khác. Chẳng hạn như mời các nhà thiết kế nổi tiếng cùng tạo ra những sản phẩm mới cho thương hiệu của bạn. H&M cũng chính là bậc thầy trong việc này. Công ty đã cộng tác với các nhà thiết kế danh tiếng như Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Versace và Jimmy Choo.

Không những vậy, cách tiếp cận này còn có thể được áp dụng cho các lĩnh vực khác ngoài thời trang. Từ những năm 1980, hãng bia Beck's Brewery đã mời nhiều nghệ sĩ thiết kế các nhãn chai phiên bản giới hạn. Những nghệ sĩ tham gia cộng tác với hãng bia này bao gồm Jeff Koons, Tracey Emin và Gilbert & George. Thương hiệu xe Range Rover cũng sử dụng chiến lược này. Năm 2012, hãng xe ra mắt phiên bản giới hạn Evoque "baby" được thiết kế bởi Victoria Beckham - cựu thành viên nhóm nhạc Spice Girls.

Điểm cốt lõi của phương pháp cộng tác là kết hợp các đặc tính biểu tượng của cả hai thương hiệu, để từ đó cải thiện mức độ phù hợp và gia tăng sự công nhận rộng rãi cho cả hai.

Trong quá trình cộng tác, bạn cần đảm bảo không làm mờ nhạt các yếu tố đặc trưng, cũng như không đi ngược lại bản chất hoặc làm trái với niềm tin và mục tiêu của thương hiệu.

Nếu cộng tác đúng cách, bạn sẽ có trong tay một phương thức hiệu quả để tiếp cận đối tượng khách hàng hoàn toàn mới và mở ra một nguồn thu mới.

2. Marketing

Đưa sản phẩm đến với những đối tượng phù hợp là một công đoạn rất quan trọng trong việc xây dựng mức độ nhận biết thương hiệu, từ đó tác động tới sức hút của sản phẩm. Và trọng trách này thuộc về các chuyên gia marketing. Chi phí và chiến lược marketing phụ thuộc vào chủng loại hàng hóa, đối tượng khách hàng và tham vọng của công ty. Cái bạn cần có thể là một chiến

dịch truyền thông đắt tiền trên truyền hình trong khung giờ vàng, nhưng cũng có thể là một chiến dịch marketing du kích[18]. Tất cả đều phụ thuộc vào đối tượng khách hàng của bạn và những gì họ thấy thuyết phục nhất.

[18] Một phương pháp marketing "ít tiền nhưng hiệu quả" được Conrad Levinson giới thiệu lần đầu tiên trong quyển Guerrilla Marketing (tạm dịch: Marketing du kích). Mục tiêu của phương pháp này là khiến khách hàng bất ngờ bằng những yếu tố khác lạ (chưa từng có, không theo nguyên tắc thường thấy) để họ nhớ về sự khác biệt của sản phẩm và thương hiệu.

Mục tiêu chính của hoạt động marketing là nâng cao mức độ nhận biết của thị trường đối với các yếu tố đặc trưng mang tính biểu tượng của bạn. Quá trình này được dẫn dắt bởi *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*, thứ có ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của chiến dịch marketing, bao gồm bản tóm tắt định hướng sáng tạo sản phẩm, giao diện, cảm nhận, thông điệp mà sản phẩm truyền tải và kênh truyền thông được chọn.

Quảng cáo

Phần lớn chi phí marketing của đa số công ty đều dồn vào hoạt động quảng cáo, trong khi hiệu quả của quảng cáo vẫn là một vấn đề gây tranh cãi. Nếu lướt qua một cuốn tạp chí hoặc xem các mẩu quảng cáo trong thời gian nghỉ giữa các bộ phim vào buổi tối, bạn sẽ thấy một hỗn hợp các thông điệp nhàm chán và đủ kiểu sức hút vay mượn. Có quá ít mẩu quảng cáo có thể khiến bạn chú ý đến điểm đặc trưng của sản phẩm.

Nếu sản phẩm hoặc thương hiệu của bạn có các yếu tố đặc trưng, đừng bỏ qua chúng. Hãy tập trung thu hút sự chú ý đến các yếu tố đặc trưng và nhấn mạnh lợi ích của chúng. *Lợi thế biểu tượng* đã biến sản phẩm trở thành công cụ marketing đích thực, vì vậy, nhiệm vụ của các chiến dịch quảng cáo là giới thiệu những đặc tính quý giá này và kết nối với khách hàng. Đừng để bất kỳ điều gì khiến bạn lệch khỏi mục tiêu này. Quảng cáo là một phương pháp tốn kém, cho nên nó cần mang lại hiệu quả.

Không chỉ dùng quảng cáo truyền thông trả tiền

Trong bối cảnh các phương tiện truyền thông liên tục bị phân mảnh, thật khó để xác định xem phải sử dụng các kênh truyền thông như thế nào cho hiệu quả. Nhưng dù thế nào đi nữa, việc sử dụng các kênh này để đưa *Lợi thế biểu tượng* của mình đến với

công chúng luôn là sự lựa chọn đúng đắn. Hãy trình bày các yếu tố biểu tượng, thể hiện rõ mục đích, kể lại câu chuyện của bạn và kết nối với khách hàng. Tất cả những điều kể trên đều có thể được quảng bá thông qua các kênh truyền thông khác nhau, bao gồm điểm phân phối hàng hóa, các hoạt động marketing trực tiếp, các mẩu quảng cáo trên web, cách trưng bày và giới thiệu sản phẩm, các sự kiện PR rầm rộ, phương tiện truyền thông xã hội, các nội dung định hướng thương hiệu và bất kỳ kênh truyền thông nào khác sẽ được phát triển trong tương lai.

> **Lợi thế biểu tượng đã biến sản phẩm trở thành công cụ marketing đích thực, vì vậy, nhiệm vụ của các chiến dịch quảng cáo là giới thiệu những đặc tính quý giá này và kết nối với khách hàng.**

Red Bull là một bậc thầy trong việc tận dụng các kênh truyền thông khác nhau. Thương hiệu này có sử dụng các kênh quảng cáo thông thường, nhưng lại được biết đến nhiều hơn nhờ các sự kiện và những màn biểu diễn mạo hiểm. Sứ mệnh mà Red Bull đặt ra là giúp mọi người đạt phong độ đỉnh cao, và điều này được thể hiện trong mọi hoạt động của công ty - trong đó nổi tiếng nhất là cú nhảy từ rìa không gian của Felix Baumgartner. Mọi hoạt động đều được xây dựng trên câu chuyện của Red Bull và giúp thương hiệu kết nối sâu sắc hơn với khách hàng.

Lợi thế biểu tượng là bí quyết để sản phẩm và thương hiệu của bạn có được sức hút, lòng trung thành của khách hàng và chỗ đứng lâu dài trên thị trường. Nhưng bạn sẽ không bao giờ khai thác được những lợi ích đích thực của *Lợi thế biểu tượng* nếu không đặt nó lên hàng đầu và làm trung tâm của mọi hoạt động.

> Nếu từng dành thời gian để thưởng thức các món uống trong quán bar, bạn sẽ biết bia Corona[19] được phục vụ hơi khác so với các loại bia khác: nó đi kèm với một lát chanh được nhét vào cổ chai. Nếu không hiểu vì sao lại có lát chanh đó, có lẽ bạn sẽ quay sang chất vấn nhân viên pha chế.
>
> *19 Thương hiệu bia thuộc công ty Cervecería Modelo, Mexico. Corona là một trong những thương hiệu bia có lượng tiêu thụ lớn nhất trên thế giới.*
>
> Phong cách phục vụ này thật sự là một yếu tố đặc trưng tuyệt vời. Nó làm cho chai bia Corona trở thành nơi chứa đựng một sự bất ngờ thú vị (theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng) và nổi bật hơn so với các thức uống màu hổ phách khác trong tủ lạnh.

Đồng thời, cách phục vụ này cũng mang lại một trải nghiệm cực thú vị về mặt giác quan cho người uống bia, bao gồm cả thị giác, khứu giác, vị giác và xúc giác.

Corona hiểu rõ điều này. Họ đã sử dụng phong cách phục vụ này như một yếu tố đặc trưng một cách nhất quán trong các tài liệu marketing. Bạn sẽ thấy nó được thể hiện trên trang web của công ty, trong các ô quảng cáo được đặt trên các trang web khác, trong các công cụ quảng bá tại điểm bán lẻ cũng như trong quảng cáo truyền hình, áp phích và trên tạp chí. Nếu một chai Corona được phục vụ mà không có lát chanh trong đó, nó sẽ bị đánh giá là một chai Corona chưa hoàn thiện.

Chiến lược marketing của Corona luôn tập trung thu hút sự chú ý đến yếu tố đặc trưng này, từ đó giúp xây dựng sự khác biệt rõ rệt của bia Corona so với các loại bia khác trên thị trường. Còn đối với Corona, một chai bia được ướp lạnh với chút hương chanh tươi mát chính là hương vị của thành công.

3. Phân phối

Một phần của quá trình xây dựng sự công nhận rộng rãi là đảm bảo sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có sẵn cho khách hàng khi họ cần. Vì vậy, chọn kênh phân phối phù hợp là cực kỳ quan trọng. Nếu khách hàng không tìm được sản phẩm của bạn tại những thời khắc quyết định thì mọi nỗ lực của bạn từ trước đến giờ có thể trở nên vô ích.

Tuy nhiên, để quá trình phân phối sản phẩm được hiệu quả, ngoài chuyện phải đảm bảo sản phẩm luôn có sẵn cho người dùng, bạn cần quan tâm nhiều yếu tố khác nữa. Chẳng hạn như bạn phải hiểu rằng cách người tiêu dùng tìm và mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn cũng có thể củng cố *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì*. Đây không chỉ là một quyết định kinh doanh hợp lý mà là một quyết định cần phải được truyền đi bằng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của bạn.

Kênh bán lẻ

Bạn có thể nhìn nhận các kênh phân phối bán lẻ dưới hai góc độ. Đầu tiên và rõ ràng nhất là bạn cần những kênh bán hàng tại chỗ để đưa sản phẩm đến tay của người tiêu dùng. Vì vậy, nếu khách hàng của bạn có khuynh hướng mua sắm ở một số cửa hàng nhất định (bao gồm cả cửa hàng trực tuyến), mục tiêu của bạn là

thuyết phục những cửa hàng đó nhập sản phẩm của bạn để bán. Đây là cách rất thông dụng và hầu hết các công ty đều đang áp dụng cách này.

Ở một góc độ tinh vi hơn, hãy xem hoạt động phân phối như một phần của chiến lược truyền thông và củng cố những điểm đặc trưng biểu tượng của bạn. Cách khách hàng mua được sản phẩm của bạn có thể được dùng để truyền tải ý nghĩa nào đó về sản phẩm, từ đó giúp bạn kết nối sâu sắc hơn với khách hàng của mình. Đôi khi, việc chỉ phân phối trong thị trường ngách hoặc hạn chế sự sẵn có của sản phẩm sẽ tốt hơn so với việc "phủ sóng" sản phẩm khắp mọi nơi. Bạn cũng có thể phân phối sản phẩm đến những cửa hàng hoàn toàn khác với những cửa hàng mà đối thủ cạnh tranh lựa chọn, nhằm tạo ra khác biệt và truyền đạt một niềm tin nào đó. Phân phối sản phẩm không chỉ là quyết định xem sản phẩm của bạn được trữ ở đâu, mà còn quyết định tại sao và bằng cách nào chúng nên được trữ ở đó.

> Bạn đã mua chiếc ô-tô mới nhất của mình như thế nào? Đối với đa số người Mỹ, hẳn là họ đã đến một đại lý xe nằm xa trung tâm thành phố, xem qua các mẫu xe khác nhau, chọn một chiếc để chạy thử, rồi cuối cùng là mặc cả giá trị đổi trả cho chiếc xe cũ của mình. Nhưng nếu họ mua một chiếc Tesla[20] thì khác. Những người sáng tạo ra Tesla đã tạo lối đi riêng bằng cách tập trung vào các cửa hàng bán lẻ tại trung tâm thương mại và phố mua sắm. Họ không trữ hàng và không thuê những nhân viên bán hàng điển hình.
>
> [20] *Thương hiệu xe của hãng Tesla, Inc., một công ty của Mỹ chuyên về năng lượng và xe hơi. Tên của công ty được đặt để vinh danh kỹ sư thiên tài Nikola Tesla (1856-1943), người đã có những đóng góp quan trọng trong việc thiết kế hệ thống điện xoay chiều AC. Mục tiêu của Tesla là mang đến cho khách hàng một dòng xe sử dụng năng lượng sạch và công nghệ tiên tiến với giá cả phải chăng.*
>
> Và họ có lý do hoàn toàn chính đáng để chọn cách tiếp cận này.
>
> Tesla cung cấp một dòng sản phẩm mới, vì vậy việc định hướng khách hàng cũng quan trọng như bán hàng. Công nghệ mà hãng xe đang phát triển đều được hướng tới mục tiêu giảm thiểu tác hại đến môi trường. Thế nên rất hợp lý khi cách trưng bày những chiếc xe Tesla cũng phản ánh giá trị đặc trưng này. Trải nghiệm mà khách hàng có được trong các cửa

hàng Tesla cũng là một "bữa tiệc công nghệ" đặc sắc như chính những chiếc xe Tesla. Các màn hình tương tác trong cửa hàng giúp bạn khám phá nội dung được tạo ra bởi những người lái xe thật sự, tự thiết kế mẫu xe của riêng bạn và xem cách nó vận hành. Công nghệ này mang đến một trải nghiệm sâu sắc hơn trong một không gian bán hàng nhỏ hơn - và thân thiện với môi trường hơn.

Và bởi vì có mục tiêu dài hạn là thay thế ngành công nghiệp ô-tô sử dụng nhiên liệu hóa thạch hiện nay, Tesla không thuê những nhân viên bán xe có kinh nghiệm lâu năm. Theo Tesla, vì những nhân viên này từng bán chính những chiếc xe mà hãng đang cố gắng thay thế, nên họ sẽ không thể trở thành những người ủng hộ chân chính cho thương hiệu. Tesla không muốn bất cứ điều gì ảnh hưởng đến chân lý mà thương hiệu theo đuổi.

Nhưng trên tất cả những khác biệt thực tế đó, việc thực thi một chiến lược bán lẻ đột phá hoàn toàn khác lạ đã giúp Tesla thể hiện yếu tố đặc trưng nổi bật nhất mà dòng xe của hãng mang lại. Tesla sử dụng cách phân phối của mình như một cơ hội để truyền đạt thông điệp rằng những chiếc xe Tesla là lựa chọn tốt hơn cho bạn và cho xã hội, bởi vì những chiếc xe này tận dụng sức mạnh của công nghệ hiện đại. Và trải nghiệm trong cửa hàng có thể thể hiện điều đó một cách tuyệt vời.

Cân nhắc tính bản địa

Internet đã loại bỏ hầu hết các rào cản mà chúng ta từng gặp phải vào thời đại công nghệ chưa phát triển khi muốn kinh doanh trên thị trường quốc tế. Vì vậy, việc đảm bảo cho sản phẩm của bạn có thể vượt qua mọi biên giới và phù hợp với nhiều nền văn hóa khác nhau ngày càng trở nên quan trọng nếu bạn muốn tiếp cận khách

hàng trên quy mô toàn cầu.

Một số sản phẩm có thể phù hợp với tất cả các thị trường mà không cần bất kỳ sự điều chỉnh nào. Nếu bạn có được những sản phẩm như vậy thì quả là may mắn!

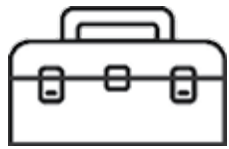
Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, bạn sẽ gặp phải những điểm khác biệt về thị hiếu và văn hóa cần được giải quyết trong các thị trường mà mình nhắm tới. Khi đó, bạn cần xem xét hai yếu tố có thể mâu thuẫn với nhau: sự nhất quán và sự phù hợp. Nếu đã xây dựng được một chiến lược *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* hiệu quả, bạn sẽ dễ cân bằng được hai yếu tố này hơn.

Bạn sẽ phải xác định các yếu tố đặc trưng mà mình nhất định phải duy trì bằng mọi giá, đồng thời vạch ra những yếu tố mà bạn có thể thoải mái điều chỉnh theo ý mình. Bằng cách này, bạn giữ được các yếu tố quan trọng của sản phẩm hoặc các trải nghiệm đặc trưng, trong khi vẫn có thể điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với từng thị trường bản địa - miễn là bạn đảm bảo không có sự khác biệt đến mức tương phản trong các sản phẩm ở các thị trường khác nhau. Vì ngày nay người ta có thể dễ dàng du lịch giữa các quốc gia và sử dụng Internet để cập nhật tin tức, nên họ sẽ nhanh chóng nhận ra nếu sản phẩm của bạn ở nước ngoài mâu thuẫn với nhận thức mà họ có về thương hiệu của bạn và những gì bạn làm tại quốc gia của họ. Và nếu chuyện này xảy ra, mọi nỗ lực mà bạn đã bỏ ra để xây dựng *Lợi thế biểu tượng* đều thành công cốc.

> Khi du lịch nước ngoài, bạn sẽ thường thấy rất nhiều cửa hàng McDonald's[21]. Bạn không thể không nhận ra những cửa hàng này. Chúng trông giống hệt cửa hàng McDonald's quen thuộc ở gần nhà bạn và cũng có thực đơn tương tự.
>
> *21 Chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh đa quốc gia của Mỹ với thực đơn chính là các loại burger. Tính đến năm 2018, McDonald's đã có mặt ở hơn 100 quốc gia với khoảng 37.855 cửa hàng.*
>
> Tuy nhiên, khi đến cửa hàng McDonald's ở một số quốc gia, bạn sẽ phát hiện một vài món ăn khác biệt trong thực đơn, cũng như vài thay đổi trong công thức chế biến.
>
> Ví dụ như ở Ấn Độ, bạn có thể gọi các món như McPaneer Royale với phô mai thay vì thịt, và Veg Pizza McPuff là món sẽ không thể nào bán chạy ở Mỹ. Vì Ấn Độ là quốc gia có nhiều người ăn chay nên thực đơn đã được điều chỉnh cho phù hợp

với thị trường đó, nhưng mọi công đoạn đều được thực hiện theo cách của McDonald's.

Bạn vẫn thấy nhiều món ăn có tên bắt đầu bằng chữ "Mc", vẫn uống nước ngọt có ga từ một cốc giấy có nắp và ống hút, hay bạn vẫn có thể chọn đủ loại topping cho một ly kem McFlurry. Tóm lại, bạn vẫn có trải nghiệm đậm chất McDonald, chỉ là được bản địa hóa một chút.



Công cụ kiểm tra Khả năng gia tăng

Đánh giá hiệu quả của quảng cáo

Hãy cho mười người xem các mẩu quảng cáo của bạn và nhờ họ chỉ ra những điểm nổi bật cũng như cảm nghĩ của họ về những mẩu quảng cáo đó. Nếu các yếu tố đặc trưng mà họ chỉ ra không nhất quán với nhau, điều này có nghĩa là hoạt động quảng cáo của bạn không hiệu quả. Hãy tiến hành thử nghiệm này trên quy mô nhỏ và không chính thức trước khi bạn chi số tiền lớn hơn cho các cuộc thăm dò ý kiến trên diện rộng. Một thử nghiệm không chính thức sẽ giúp bạn biết quảng cáo của mình có đúng trọng tâm hay chưa, còn các cuộc thăm dò ý kiến chính thức sẽ giúp bạn đánh giá xem quảng cáo có đang truyền đi thông điệp đúng cách hay không. Từ đó bạn có thể đưa ra những điều chỉnh phù hợp.

Đánh giá mức độ phù hợp của dòng sản phẩm mở rộng

Khi phát triển các dòng sản phẩm mở rộng, bạn cần đảm bảo các sản phẩm này được tạo ra dựa trên nền tảng *Lợi thế biểu tượng*. Hãy cho mười người xem sản phẩm mở rộng của bạn và hỏi xem họ thấy nó gợi nhớ đến sản phẩm nào. Nếu họ không xác định được sản phẩm chính và nguyên bản, bạn có thể cần phải thiết kế lại sản phẩm mở rộng sao cho các yếu tố đặc trưng được thể hiện rõ ràng hơn.

Đánh giá độ đặc trưng của sản phẩm

Hãy đặt tất cả sản phẩm mở rộng của bạn lên kệ để xem chúng trông như thế nào khi đứng cùng với nhau. Hãy hỏi xem những người khác nghĩ thế nào. Nếu muốn kiểm tra sâu hơn, bạn hãy đặt một sản phẩm không có bất kỳ yếu tố đặc trưng nào vào nhóm các

sản phẩm trên kệ, sau đó hãy đề nghị người ta chỉ ra sản phẩm đó. Nếu họ không xác định được hoặc không hoàn toàn chắc chắn sản phẩm nào không phù hợp, bạn có thể sẽ cần làm cho các yếu tố đặc trưng trở nên nổi bật hơn.

Chương 6
Đặt nền tảng cho lợi thế biểu tượng®

Lần tới khi ra ngoài, hãy thử để ý xem mọi người đang đi giày gì. Nếu không phải đang ở khu trung tâm tài chính vào giờ cao điểm, có thể bạn sẽ nhìn thấy một vài đôi giày Converse. Bạn sẽ thấy những phiên bản màu sắc khác nhau với số lỗ xỏ dây khác nhau, và cả một số phiên bản đặc biệt của thương hiệu giày này. Nhưng dù có biến tấu thế nào đi nữa thì những đôi giày Converse vẫn không thể bị nhầm với bất kỳ kiểu giày nào khác, bởi Converse là một trong những mẫu giày có tính biểu tượng nhất hàng trăm năm qua.

Những đôi giày Converse hầu như không thay đổi kể từ khi chúng bắt đầu được tung ra thị trường. Chất liệu hiện tại của đôi giày có thể khác biệt đôi chút so với chất liệu của những đôi giày xuất xưởng năm mươi năm trước, nhưng thiết kế thì gần như được giữ nguyên. Nam ca sĩ Kurt Cobain và Tổng thống Kennedy có một điểm chung, đó là cả hai đều mang đôi giày Converse Chuck. Và điều đó có ý nghĩa khá đặc biệt.

Cũng vì thế mà rất nhiều người cảm thấy bất ngờ khi Converse quyết định cải tiến thiết kế của đôi All-Star cổ điển vào năm 2014, đặc biệt là khi một trong những "câu thần chú" của công ty là "Đừng đụng vào Chuck" (Don't fuck with the Chuck).

Các nhà thiết kế của Converse đã phải đối mặt với một thách thức khá lớn. Converse có *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™* mạnh mẽ và được truyền tải rõ ràng đến khách hàng. Đội ngũ thiết kế có nhiệm vụ làm cho đôi giày có vẻ ngoài mới mẻ hơn, nhưng nếu thay đổi thiết kế quá nhiều, có khả năng họ sẽ bị chính những khách hàng trung thành của thương hiệu quay lưng. Vì vậy, họ

bắt tay vào tìm kiếm thiết kế hữu dụng cho các đối tượng khách hàng của mình - những tay chơi trượt ván, nhạc sĩ và tất cả những ai yêu quý đôi giày Chuck.

Các chuyên gia thiết kế bắt đầu "mổ xẻ" dòng sản phẩm hiện hữu để tìm hiểu sâu hơn. Họ xác định các yếu tố đặc trưng không thể thay đổi và các đặc điểm thiết kế có thể tùy chỉnh linh hoạt. Sau đó, họ bắt đầu thay đổi các bộ phận cấu thành đôi giày để xem chuyện gì xảy ra. Đội ngũ thiết kế phải mất gần một năm để có được những gì họ tìm kiếm.

Cuối cùng, Converse không thay đổi hình dạng của chiếc giày vì đó là đặc điểm bất khả xâm phạm. Tuy nhiên, họ đã bổ sung một yếu tố thiết kế hữu ích cho lối sống của những người mang đôi Chuck: hình in phản chiếu trên đôi Chuck II để người ta vẫn nhìn thấy đôi giày trong điều kiện ánh sáng yếu. Đây là một điểm cộng cho những người mang giày Converse khi chơi trượt ván, chạy xe đạp hoặc đơn giản là đi bộ vào ban đêm.

Bên cạnh đó, đôi Chuck II còn được lót thêm đệm ở bên trong giày để tạo sự thoải mái hơn nữa cho khách hàng, nhưng khách hàng chỉ có thể cảm nhận chứ không thể nhìn thấy sự thay đổi này trong kiểu dáng của đôi giày. Converse cũng thực hiện một số điều chỉnh nhỏ về mặt thẩm mỹ mà không ảnh hưởng đến tổng thể của đôi giày.

Converse đã thành công trong việc cải tiến mẫu giày truyền thống của mình, đồng thời thêm vào một yếu tố thiết kế rất có ý nghĩa về mặt tính năng. Nhưng quan trọng nhất, họ đã cải tiến mà không "đụng vào Chuck".

Nhiều thương hiệu đang trải qua một cuộc khủng hoảng danh tính. Họ không biết mình là ai hay đang đại diện cho điều gì, từ đó dẫn đến việc không ai có thể cảm thấy gắn kết với họ.

Các doanh nghiệp này không hiểu rằng tính nhất quán thật sự chỉ có được khi họ hành động theo sự dẫn dắt của niềm tin trong mọi tình huống. Nếu bạn có những lý do - hay động lực - đủ mạnh đằng sau hoạt động kinh doanh của mình, chúng sẽ giữ cho bạn ổn định và hợp thời giữa một thế giới không ngừng thay đổi. Một động lực rõ ràng như thế sẽ giúp bạn đưa ra phản ứng phù hợp trong bất kỳ tình huống nào. Nó sẽ giúp thương hiệu của bạn trường tồn bằng cách cân bằng cảm giác quen thuộc mà sản phẩm

cũ mang lại với sự phấn khích mà khách hàng có được khi sử dụng những sản phẩm mới.

Khả năng tự nhận thức xuất phát từ sự hiểu biết về các yếu tố đặc trưng, mục đích, giá trị và điểm khác biệt của thương hiệu mà bạn sở hữu. Nhận thức này sẽ giúp bạn tự tin đưa ra những quyết định quan trọng.

Bạn sẽ dễ dàng nhận ra những thương hiệu không có khả năng tự nhận thức. Thay vì tự tìm hiểu về thương hiệu của mình, nhiều doanh nghiệp lại lựa chọn đi theo những lối mòn đã được mở và kiểm nghiệm sẵn. Họ thà bám lấy một sản phẩm cũ cho an toàn. Họ tuân thủ các nguyên tắc cứng nhắc chỉ tập trung vào việc cần làm thay vì lý do làm những việc đó. Họ nhầm tưởng sự nhất quán là lặp đi lặp lại một hành động bất chấp bối cảnh hoặc môi trường luôn thay đổi xung quanh.

Trong một thế giới không ngừng thay đổi, sự cứng nhắc là con đường chắc chắn dẫn đến thất bại.

Tuy nhiên, một số thương hiệu khác thì lại có cách phản ứng hoàn toàn trái ngược. Nỗi sợ khiến họ hoàn toàn không giữ được sự nhất quán vì cứ mãi cố gắng trở nên phù hợp với khách hàng của mình. Và cũng tương tự kiểu hành động cứng nhắc, phản ứng này khiến các thương hiệu không biết mình là ai và tại sao mình tồn tại.

Bạn sẽ thấy những thương hiệu này có những thay đổi triệt để với khao khát lấy lại ánh hào quang của thời hoàng kim đã qua. Họ giống những người đàn ông ngoài năm mươi tuổi đột nhiên muốn có một cái hình xăm, một chiếc mô-tô phân khối lớn hay ô-tô thể thao cực ngầu chỉ để chứng tỏ mình vẫn sung sức như thuở tráng niên. Hành động đó có vẻ nông cạn và không phù hợp với vị thế hiện tại của họ. Đó là dấu hiệu cho thấy họ thiếu tự tin cả về con người của mình trong quá khứ lẫn phiên bản mà họ đang trở thành. Và đó không phải là hành động được dẫn dắt bởi một mục tiêu cao cả.

Hãy làm cho thương hiệu của bạn trường tồn bằng cách cân bằng cảm giác quen thuộc mà sản phẩm cũ mang lại với sự phấn khích mà khách hàng có được khi sử dụng những sản phẩm mới.

Một ví dụ điển hình là sự điều chỉnh logo của Coca-Cola và Pepsi qua nhiều năm:

Quá trình cải tiến logo của Pepsi và Coca-Cola

Khi so sánh mức độ thay đổi logo của hai thương hiệu nước giải khát này, bạn có thể thấy rõ thương hiệu nào tự tin hơn. Hãy nhìn những thay đổi lớn mà Pepsi đã thực hiện với logo của mình trong nhiều năm qua, trong đó sự thay đổi rõ rệt nhất chính là ở phiên bản hiện tại.

Các thông cáo báo chí nói về những dáng vẻ mới này như một cách để "làm mới thương hiệu" và giải thích với công chúng rằng Pepsi làm vậy để "mang tính nhân văn trở lại", để "logo trông năng động hơn" và để tạo dáng vẻ "sôi nổi hơn". Đây đều là những mô tả được trích dẫn từ lời của phó chủ tịch công ty Pepsi trong buổi phỏng vấn với tạp chí Ad Age về logo mới năm 2008. Diện mạo hoàn toàn mới này xuất hiện ngay sau khi vị CEO mới lên nắm quyền điều hành với một chiến lược rất khác biệt. Có thể Pepsi cảm thấy chiến lược này là phù hợp, nhưng đối với người tiêu dùng, nó khiến Pepsi trông như một kẻ lụy tình đang cố gắng

thay đổi để níu kéo cuộc tình đã phai.

Chúng tôi đã thực hiện một cuộc khảo sát nhỏ với một số bạn bè và đồng nghiệp (không còn trẻ lắm) của mình, và kết quả là hơn một nửa trong số họ không biết logo nào là phiên bản mới nhất của Pepsi. Tại thời điểm tôi viết những dòng này, phiên bản logo đó đã tồn tại được gần mười năm nhưng công chúng vẫn chưa thật sự hiểu được thông điệp mà nó truyền tải.

Các thương hiệu dường như không hiểu được hành vi không nhất quán của họ khiến khách hàng cảm thấy như thế nào.

> **Khi điều chỉnh các yếu tố đặc trưng của sản phẩm, các thương hiệu không chỉ đang thay đổi đặc điểm nhận dạng của sản phẩm đó, mà còn làm thay đổi hình ảnh mỗi khách hàng của họ đang tự hình dung về bản thân khi sử dụng sản phẩm.**

Với "sự đột phá" này (vẫn là trích dẫn lời Pepsi tự mô tả logo mới của họ), Pepsi đang đòi hỏi khách hàng phải cắt đứt mối liên kết mà họ đã xây dựng được với thương hiệu và tự động chuyển hết cảm xúc sang một-cái-gì-đó không chỉ có vẻ ngoài và hành vi khác hẳn mà còn mang lại cảm giác hoàn toàn không giống trước đây. Trường hợp này giống như khi có một diễn viên mới đảm nhận vai điệp viên James Bond huyền thoại; khán giả sẽ tạm thời không nói ra đánh giá của mình cho đến khi xác định được họ có thể đón nhận vai diễn mà người này thể hiện hay không.

Tất nhiên, thay đổi là cần thiết. Bạn sẽ trở nên lạc hậu nếu cứ đứng yên một chỗ. Bạn nên bảo vệ những yếu tố đặc trưng của thương hiệu, đồng thời thường xuyên thổi vào đó làn gió có thể tạo ra sự phấn khích và vui vẻ cho khách hàng bằng cách cải tiến và đổi mới thiết kế. Mục tiêu của bạn là từng bước phát triển thương hiệu mà không xa rời bản chất cốt lõi của nó. Khi các thương hiệu có những thay đổi chấn động về bản sắc, khách hàng của họ thường cảm thấy bối rối. Tình hình sẽ đặc biệt nghiêm trọng nếu đó là một thương hiệu có tính biểu tượng và được khách hàng dùng để thể hiện bản sắc của chính họ. Bởi vì khi đó, các thương hiệu không chỉ thay đổi đặc điểm nhận dạng của sản phẩm, mà còn làm ảnh hưởng đến hình ảnh mà từng khách hàng của họ tự cảm nhận về bản thân.

Duy trì tính nhất quán là một việc rất quan trọng đối với các sản phẩm và thương hiệu. Nhưng bạn chỉ có được tính nhất quán khi biết mình là ai. Trong kinh doanh, các công ty không đạt được

mục tiêu này một cách ngẫu nhiên, mà họ bắt buộc phải có ý thức nỗ lực và tinh thần lãnh đạo vững mạnh. Không những vậy, họ còn cần đảm bảo rằng mọi người đều nhận ra sự nhất quán đó.

Đó là lý do bạn cần xác định *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của mình. Chúng ta sẽ bàn về nội dung này trong hai chương tiếp theo.

Đừng cố trở nên có ý nghĩa với tất cả mọi người

Bạn không thể chứng tỏ thương hiệu của mình có bản sắc và sự tín nhiệm của khách hàng chỉ bằng cách tập trung vào dáng vẻ bên ngoài của sản phẩm, mà bạn cần phải thể hiện bản sắc và sự tin tưởng đó trong mọi hoạt động của công ty. Nhưng điều đáng buồn là đa số các công ty chỉ thể hiện một điều duy nhất, đó là họ muốn kiếm được càng nhiều tiền càng tốt từ càng nhiều người càng tốt.

Bạn càng không xác định rõ đối tượng khách hàng của mình thì càng khó trở nên có ý nghĩa với họ. Trong quá trình cố gắng tiếp cận mọi đối tượng, bạn không định hình được phong cách cụ thể của mình, do đó bạn trở nên nhạt nhẽo và bị đánh giá là hời hợt. Cách làm này sẽ không bao giờ giúp bạn tạo dựng được sự gắn kết có ý nghĩa với khách hàng.

Khi xác định đúng đối tượng khách hàng - những người có cùng đam mê hay sở thích - bạn sẽ dễ kết nối với họ hơn. Sự kết nối này cực kỳ quan trọng nếu bạn muốn xây dựng *Lợi thế biểu tượng®*.

Tuy nhiên, ý chúng tôi không phải là bạn không được có nhóm khách hàng đa dạng và đông đảo, mà đơn giản là bạn phải xác định đúng nhóm khách hàng. Và để kết nối được với nhóm khách hàng này, bạn cần phải hiểu rõ thương hiệu của mình.

Hãy nhất quán từ nội bộ công ty

Ngay cả khi lãnh đạo công ty hiểu rõ thương hiệu và sản phẩm của họ thì cũng không có nghĩa là nhận thức đó sẽ tự động được truyền đạt đến các tầng lớp nhân viên trong công ty một cách rõ ràng. Nếu không có định hướng chắc chắn và những chỉ dẫn cụ thể, các công ty sẽ từ từ đi lệch hướng. Mỗi nhân viên đều có một quan điểm khác nhau, động cơ khác nhau và các kỹ năng khác nhau. Nếu không được hướng dẫn, nhân viên sẽ tự diễn giải và thể hiện tinh thần của sản phẩm theo những cách khác nhau, và có khi những cách diễn giải này có thể mâu thuẫn với nhau.

Ví dụ, một vài nhân viên sẽ diễn giải rất nghiêm túc, trong khi số khác thì nói những điều không liên quan. Một số nhân viên có thể muốn logo phải lớn và nổi bật, còn những người khác thì muốn nó nhỏ và tinh tế hơn. Một số nhân viên nhận ra giá trị của mối liên hệ về cảm xúc, trong khi những người khác chỉ quan tâm đến những thông điệp hợp lý.

Bạn có thể thấy tình trạng này trong nhiều công ty. Logo của họ bị điều chỉnh quá nhiều, sản phẩm thì có thiết kế không nhất quán và đi kèm với một câu chuyện cũng không nhất quán nốt. Họ cũng không có vẻ gì là sở hữu một niềm tin cốt lõi. Và ngay cả khi có tất cả những yếu tố nói trên thì họ cũng không thể hiện chúng một cách nhất quán. Hành vi này khiến khách hàng gần như không thể kết nối với họ. Bởi theo phản ứng tự nhiên, nếu một người hành động khó đoán thì bạn thường sẽ tránh tiếp xúc với người đó.

Rõ ràng các công ty này đang vô tình tự tay phá hủy thành công của mình. Họ đang ngăn cản khách hàng yêu mến và trở thành người hâm mộ trung thành đối với các sản phẩm của họ.

Và mọi thứ càng trở nên tồi tệ hơn khi hoạt động truyền thông, marketing và các kênh bán hàng tiếp tục sinh sôi nảy nở theo cấp số nhân mỗi ngày.

Tại sao vấn đề này lại quá phổ biến?

Hầu hết các công ty, đặc biệt là các công ty lớn, đều tập trung quá mức vào doanh thu trước mắt. Họ chạy doanh thu từ quý này sang quý khác, cố gắng tạo ra nhiều lợi nhuận hơn so với cùng kỳ năm ngoái, như một vận động viên liên tục cố phá kỷ lục của bản thân. Không có gì sai khi theo đuổi những tham vọng tài chính. Nhưng khi lợi nhuận hằng quý trở thành mục tiêu chính, bạn có nguy cơ bỏ lỡ những điều quan trọng có thể thật sự biến đổi doanh nghiệp của mình.

Hậu quả của cách tiếp cận này là nhiều doanh nghiệp thậm chí không nghĩ đến việc xác định các yếu tố mang tính biểu tượng. Một phần là do họ không thấy việc này trực tiếp đem lại doanh thu. Nếu đang gặt hái thành công, họ xem thành công đó là hiển nhiên mà không thật sự hiểu tại sao mọi người lại mua sản phẩm của mình. Tệ hơn, nhiều công ty cố gắng biến một thương hiệu thành công đơn lẻ thành một chuỗi nhượng quyền để tạo ra càng nhiều nguồn doanh thu mới càng tốt mà không hiểu lý do làm nên sự thành công của thương hiệu lúc ban đầu.

Điều này đặt các công ty vào tình thế nguy hiểm và biến các quyết định kinh doanh thành rủi ro.

May mắn thay, việc khám phá và bảo vệ các yếu tố đặc trưng không phức tạp mà chỉ đòi hỏi một chút nỗ lực.

Bây giờ, chúng tôi sẽ giải thích bằng cách hướng dẫn bạn xây dựng cẩm nang *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* dựa trên "ADN của thương hiệu".

Hãy để chúng tôi giới thiệu thương hiệu của bạn cho chính bạn

Bắt đầu ngay tại điểm xuất phát luôn là một lựa chọn khôn ngoan. Vậy nên, hãy bắt đầu với ADN thương hiệu của bạn, tức là tìm hiểu xem những yếu tố nào định hướng doanh nghiệp, nhân viên và khách hàng của bạn. Có thể bạn đã làm điều này rồi. Nếu đúng như vậy thì rất tốt. Còn nếu chưa thì bây giờ chúng ta sẽ cùng thực hiện.

Dưới đây là *Kim tự tháp Thương hiệu Biểu tượng™*, và nó là nền tảng để xây dựng *Lợi thế biểu tượng*. Có thể trước đây bạn từng thấy một mô hình tương tự (và hẳn là phức tạp hơn một chút). Để phục vụ cho mục đích của chúng ta, bạn chỉ cần trả lời bốn câu hỏi khác nhau nhưng có liên quan mật thiết với nhau. Đừng lập tức đưa ra những câu trả lời đầu tiên lóe lên trong đầu bạn. Hãy dành thời gian để suy nghĩ và nghiền ngẫm. Và bạn cũng nên mời nhiều người trong công ty cùng thực hiện, vì nếu thu thập được càng nhiều dữ liệu thì bạn càng có thể đưa ra những câu trả lời xác đáng.

Kim tự tháp Thương hiệu Biểu tượng™

Hãy cùng bắt đầu từ tầng dưới cùng của kim tự tháp và tuần tự đi lên những tầng tiếp theo.

Mục đích & Giá trị

Mục đích là những gì thúc đẩy nhân viên của bạn. Đó là lý do họ thức dậy vào buổi sáng. Đó là động lực khiến họ mong đợi được đến công ty làm việc.

Giá trị là thứ định hướng hành vi của nhân viên. Chúng là những nguyên lý và nguyên tắc dẫn dắt hành động của họ. Và giá trị của công ty là điểm tựa cho nhân viên mỗi khi họ đối mặt với tình thế khó xử.

Khi kết hợp với nhau, mục đích và giá trị sẽ xác định đội ngũ nhân viên của bạn gắn kết với nhau như thế nào và mỗi người trong số họ làm việc hiệu quả ra sao. Những công ty tốt nhất hiểu rõ giá trị và mục đích của mình, đồng thời gắn chặt chúng vào văn hóa doanh nghiệp.

Bạn không được nghi ngờ mục đích và giá trị của công ty. Đó phải là những điều mà các cấp lãnh đạo công ty thấm nhuần, là thứ

định hình phong cách lãnh đạo của họ, đồng thời là phương châm làm việc của toàn bộ nhân viên. Mục đích và giá trị của công ty phải được lan tỏa đến từng ngóc ngách của doanh nghiệp.

Nếu không truyền đạt được cho nhân viên một mục đích sâu sắc hơn là "được trả lương", bạn đang gặp vấn đề với doanh nghiệp của mình. Trong trường hợp đó, bạn cần tìm hiểu xem điều gì sẽ thúc đẩy đội ngũ nhân viên của bạn làm việc, và hãy biến điều đó thành một phần trong văn hóa và quy trình làm việc của công ty.

Những giá trị của công ty thường sẽ là những phẩm chất như trung thực, chính trực, cũng như niềm đam mê và tinh thần "khách hàng là ưu tiên số một". Chúng là những chuẩn mực đạo đức thể hiện mục đích và sứ mệnh của công ty. Chúng là những nguyên tắc sẽ định hướng hành vi của nhân viên kể cả khi không có ai khác giám sát họ. Giá trị của công ty là kim chỉ nam giúp nhân viên vượt qua những tình huống khó xử về mặt đạo đức và đưa ra những quyết định tốt nhất.

Dưới đây là một ví dụ dễ hiểu về mục đích và giá trị của hãng hàng không Southwest Airlines:

> **"Kết nối con người với những gì quan trọng trong cuộc sống của họ thông qua trải nghiệm hàng không thân thiện, đáng tin cậy và chi phí thấp."**

Bạn có thể thấy phương châm hoạt động này định hướng hành vi của công ty như thế nào. Southwest Airlines không tính phí hành lý ký gửi - một chính sách nghe có vẻ không phải là quyết định kinh doanh khôn ngoan nhất nhưng lại phù hợp với mục đích của công ty. Và chính sách này mang lại cho Southwest Airlines sự khác biệt mà họ nhấn mạnh trong những chiến dịch quảng cáo của mình.

Phong cách

Phần này nói về những đặc điểm tạo nên chất riêng của công ty, động lực đằng sau những hoạt động kinh doanh của bạn.

Một trong những cách tốt nhất để xem xét những đặc điểm này đã được mô tả trong quyển The Hero and the Outlaw (tạm dịch: *Người hùng và Kẻ sống ngoài vòng pháp luật*) của Margaret Mark. Trong quyển sách này, tác giả mô tả bốn động lực chính:

- Sự độc lập và thành quả

- Sự thuần thục và rủi ro
- Cảm giác thuộc về và sự tận hưởng
- Tính ổn định và sự kiểm soát

Và bên dưới những động lực này, Margaret Mark đưa ra mười hai kiểu mẫu khác nhau để giúp bạn xác định phong cách của một tổ chức: ngây thơ, khám phá, chín chắn, anh hùng, ngoài vòng pháp luật, thần bí, bình thường, yêu thương, vui vẻ, cai trị, sáng tạo và chăm sóc. Từng kiểu mẫu được mô tả chi tiết trong sách của Mark.

Bạn có thể đề nghị các đồng nghiệp trong các phòng ban khác nhau của công ty chọn một hoặc hai kiểu mẫu mà họ nghĩ là khớp nhất với doanh nghiệp mình. Các ý kiến đưa ra càng trùng khớp với nhau thì hiệu quả phối hợp trong công việc của các bạn càng cao.

Nếu là người có đầu óc kinh doanh lý trí và nguyên tắc, có thể bạn sẽ thắc mắc tại sao việc xác định phong cách của công ty lại quan trọng đến vậy.

Sự thật là người ta không thể có cảm giác kết nối với một tập đoàn lạnh lùng và vô cảm. Trong khi đó, xây dựng mối kết nối sâu sắc với khách hàng về mặt cảm xúc là một phần quan trọng trong việc đạt được *Lợi thế biểu tượng*.

Để xác định phong cách cho công ty, bạn cần tìm ra điểm tương đồng với một hoặc hai kiểu mẫu được mô tả trong quyển *The Hero and the Outlaw*. Đừng chọn nhiều hơn, nếu không bạn sẽ để lại ấn tượng là một thương hiệu "đa nhân cách" đang cố giành lấy lòng tin của tất cả mọi người.

Sau đó, bạn cần gắn bó với kiểu mẫu mình đã chọn. Khách hàng sẽ bối rối nếu bạn đột nhiên thay đổi phong cách hoặc cư xử trái với những gì họ đã nhận thức về bạn.

Hãy xem qua ví dụ về một doanh nghiệp hiểu được phong cách của mình.

Nếu có một chuỗi khách sạn thật sự dành riêng cho dân hippie, đó chính là W. Và W làm điều này vô cùng tốt. Đây là tuyên bố trên trang web của họ:

> **"Khách hàng được mời vào một không gian tinh tế tuyệt vời, nơi có những phương tiện giải trí tầm cỡ, những sảnh chờ sôi động, phòng ốc hiện đại, những ly cocktail và thực**

đơn sáng tạo. Tất cả những điều đó giúp khách hàng tận hưởng W không chỉ như một khách sạn đơn thuần mà còn như điểm đến của phong cách sống sang trọng."

Là một chuỗi khách sạn, nhưng W tự định nghĩa thương hiệu của mình nhiều hơn thế. W chính là sự tinh tế, năng lượng và trải nghiệm.

Với phong cách rõ ràng như vậy, Starwood - công ty mẹ của W - dễ dàng mở rộng hoạt động kinh doanh sang các thị trường liên quan khác, chẳng hạn như chuỗi khách sạn Aloft có giá cả phải chăng hơn và chuỗi quán bar XYZ trong chính các khách sạn Aloft này. Đây là một thương hiệu khách sạn mà bạn không nên bỏ lỡ.

Cam kết

Đây là những gì thương hiệu cam kết cung cấp cho khách hàng, là lời hứa của bạn đối với họ. Trong các yếu tố cấu thành ADN của doanh nghiệp thì đây là phần mà công chúng có thể thật sự thấy rõ, hoặc tốt hơn nữa là tự mình trải nghiệm.

Cam kết được hình thành dựa trên mục tiêu, giá trị và phong cách của doanh nghiệp - những yếu tố mà bạn đã xác định ở hai tầng dưới cùng của kim tự tháp. Một cam kết chất lượng thường có cấu trúc như sau:

"Thương hiệu của bạn cam kết [sẽ làm điều gì đó thật tuyệt vời]."

Cam kết này không nên quá trần trụi hay hiển nhiên. Nó không nên dựa trên các tính năng vật lý của sản phẩm, càng không nên là một lời hứa chung chung. Thay vào đó, cam kết của công ty nên gắn với lợi ích về mặt cảm xúc, một thứ gì đó đem lại cảm giác rất riêng và khác biệt.

Ví dụ điển hình cho phần này là Tập đoàn FedEx, công ty có trụ sở tại Mỹ chuyên về giao nhận toàn cầu.

Vào thời mà trẻ em Mỹ còn phải chân trần đi bộ tám cây số mỗi ngày để đến trường, bưu điện là nơi cung cấp phương thức giao nhận thư từ và hàng hóa nhanh duy nhất. Khi đó, hàng hóa thường mất ít nhất một tuần mới được giao đến nơi. Dĩ nhiên, nếu gửi hàng quốc tế thì bạn còn phải xếp hàng chờ để đảm bảo gói hàng của bạn sẽ đến nơi trong vài tuần.

Tuy nhiên, tất cả những điều đó đã thay đổi vào năm 1971.

Federal Express ra đời với tư cách là một công ty dịch vụ, và từ đó, ngành công nghiệp giao nhận hàng hóa có một bước phát triển mới. Federal Express - hiện được gọi là FedEx - không chỉ cung cấp dịch vụ giao hàng xuyên đêm, mà còn xác định lại định hướng hoạt động của các ngành dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm.

Lời hứa Màu tím (Purple Promise) của FedEx tuyên bố:

"Tôi sẽ làm cho mọi trải nghiệm với FedEx đều tuyệt vời."

FedEx thực hiện lời hứa này bằng nhiều cách khác nhau, tất cả đều tập trung vào việc mang lại cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất. FedEx trở thành công ty chuyển phát đầu tiên tạo ra mạng lưới theo dõi toàn cầu cho các lô hàng, đồng thời cũng là công ty đầu tiên tạo điều kiện cho khách hàng gửi yêu cầu lấy hàng và theo dõi các kiện hàng của họ trên trang web.

FedEx cho thấy một cam kết phù hợp có thể làm động lực để thúc đẩy sự đổi mới.

Điểm khác biệt

Chúng ta đã lên được đỉnh của kim tự tháp. Trong phần này, chúng ta sẽ bàn về kỹ năng, khả năng, tính năng, trải nghiệm, lợi ích và bất kỳ điều gì khác có thể mang lại cho bạn lợi thế so với đối thủ cạnh tranh. "Điểm khác biệt" là tất cả những gì khiến bạn nổi bật và được ưu tiên lựa chọn.

Tóm lại, đó là những gì sẽ giúp bạn giành chiến thắng chứ không chỉ cạnh tranh.

Nếu có thể chỉ ra điểm khác biệt của mình ngay lập tức, bạn là một trong số ít những doanh nghiệp may mắn. Nhiều doanh nghiệp khác hiện đang vẫy vùng trong một thị trường bị thông dụng hóa, nơi người ta cung cấp các sản phẩm na ná nhau. Và việc bạn đã đọc đến đây cho thấy bạn không bằng lòng chôn chân trong một góc đông đúc và ảm đạm của thị trường.

Có thể lúc này bạn đã hiểu điểm khác biệt chính là yếu tố tạo nên *Khả năng gây chú ý,* vì nó khiến sản phẩm của bạn đặc biệt trên thị trường. Bạn nên sử dụng điểm khác biệt như nguồn cảm hứng để phát triển các yếu tố đặc trưng mang tính biểu tượng cho mình. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ tự tạo cho mình một lợi thế trên thị trường, từ đó có được nhiều sự chú ý hơn từ nhóm khách hàng nhiệt tình hơn.

Lời khuyên của chúng tôi là không nên xây dựng quá nhiều yếu tố đặc trưng cho thương hiệu. Hãy đi theo hướng ít và tập trung. Sở hữu một hay hai yếu tố đặc trưng ấn tượng sẽ tốt hơn là có cả chục những yếu tố xung đột với nhau.

Một trong những kiểu dáng mang tính biểu tượng nhất trong ngành ô-tô chính là chiếc Porsche 911. Một trong những yếu tố thiết kế có ảnh hưởng đến hình dáng của Porsche 911 lại chính là thứ mà nhiều kỹ sư ô-tô nhận định như một lỗi thiết kế lớn: động cơ được đặt ở phía sau cùng của chiếc xe.

Tuy nhiên, đây là điểm đặc trưng mấu chốt của tất cả các dòng xe Porsche 911.

Các kỹ sư cho rằng việc đặt động cơ ở cuối xe sẽ gây ra sự mất cân bằng trọng lượng, dẫn đến một hiện tượng giật ngược khi cua gắt - và họ hoàn toàn đúng. Sẽ không thú vị chút nào nếu bạn bẻ cua và phát hiện bánh xe sau bị văng ra dưới gầm xe.

Thế nhưng chính lỗi thiết kế này lại khiến Porsche 911 trở nên đặc biệt. Nguyên nhân là khi trọng lượng của động cơ dồn lên các bánh sau, chiếc xe sẽ có mô-men xoắn lớn hơn, dẫn tới công suất xe cũng lớn hơn và kết quả là chiếc xe có thể tăng tốc nhanh hơn. Và tất nhiên, điều này đòi hỏi những tài xế có đủ can đảm để lái chiếc Porsche 911 phải luôn tỉnh táo trong mọi hoàn cảnh.

Quan trọng là những nhà thiết kế của Porsche đã không ngừng sáng tạo ra các công nghệ đặc trưng mới nhằm bù đắp cho hiệu ứng giật ngược này. Các tính năng đáng kể gồm có Porsche Stability Management (giúp giữ độ cân bằng của xe khi bẻ cua), Porsche Torque Vectoring (áp dụng hệ thống phanh có chọn lọc đối với những bánh trong của xe khi cua gắt) và Porsche Traction Management (cho phép bốn bánh xe chuyển hướng độc lập).

Sự tập trung không ngừng nghỉ của Porsche vào điểm khác biệt đã tạo ra tính biểu tượng cho thương hiệu này.

Một khi đã hoàn thành kim tự tháp này và hài lòng với nó, bạn sẽ hiểu rõ hơn về những yếu tố cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của mình. Và sự thấu hiểu này là cực kỳ quan trọng khi bạn bắt tay vào xây dựng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*.

Thành công bên ngoài được bắt đầu từ sự hiểu biết bên trong

Rất dễ để nhận ra thương hiệu nào nắm được nguyên tắc "thành công bên ngoài được bắt đầu từ sự hiểu biết bên trong". Đó là

những thương hiệu vừa có thể trường tồn vừa giữ được sự mới mẻ và hợp thời. Những thương hiệu này xây dựng sự quen thuộc và nhất quán trong khi vẫn mở rộng và phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

Không chỉ các nhà sản xuất mà những công ty dịch vụ cũng cần duy trì tính nhất quán. Và công ty dịch vụ tài chính đa quốc gia American Express đã làm việc này một cách xuất sắc.

Thẻ thanh toán quốc tế Amex không chỉ là một sản phẩm của American Express, mà còn đại diện cho những tiện ích của các sản phẩm thẻ thanh toán: những đặc quyền mà khách hàng có được khi mua hàng. Việc thanh toán bằng thẻ Amex nói lên một điều gì đó về bản thân bạn. Nó cho thấy bạn là một người tiêu dùng thông minh và chuyên nghiệp hơn so với những người thanh toán bằng thẻ ghi nợ. Và nếu bạn sở hữu thẻ Platinum Amex, điều đó cũng cho thấy bạn là người tương đối khá giả và thường xuyên đi du lịch.

Các tiện ích của thẻ Amex được duy trì nhất quán suốt nhiều năm qua. Amex luôn cung cấp dịch vụ tốt hơn, nhiều đặc quyền và phần thưởng hơn các thẻ thanh toán khác cho khách hàng của mình. Mọi thứ Amex làm đều bắt nguồn từ những giá trị cốt lõi. Công ty tập trung thực hiện những cam kết mà khách hàng tin tưởng và tạo ra điểm khác biệt nổi bật trên thị trường. Nếu thay đổi các yếu tố đặc trưng này, Amex sẽ phản bội những khách hàng vẫn luôn trung thành với thương hiệu trong nhiều thập niên qua. Và tất nhiên, hành động đó sẽ hủy hoại cả doanh nghiệp.

Đừng bỏ qua ADN của thương hiệu

Hẳn là bạn đang rất hào hứng muốn bắt tay vào xây dựng *Lợi thế biểu tượng* ngay, nhưng bạn không nên bắt đầu nếu chưa hiểu rõ về ADN thương hiệu của mình.

Nội dung chương này có thể được tóm lược như sau: Bạn muốn các yếu tố đặc trưng của mình phải phù hợp thay vì chỉ khác biệt. Mức độ phù hợp này nên nhất quán với ADN của thương hiệu. Hoặc hơn thế, các yếu tố đặc trưng nên là hiện thân cho điểm khác biệt của bạn. Điểm khác biệt này cũng nên củng cố cam kết của bạn với khách hàng. Và cam kết thì phải nhất quán với phong cách, mục đích và giá trị của thương hiệu.

Nếu bạn đạt được tất cả những yêu cầu trên thì mọi thứ bạn làm sẽ tương thích và đồng bộ với nhau.

ADN của thương hiệu là nền móng cho chiến lược *Lợi thế biểu tượng*. Vì thế, hãy đảm bảo nền móng này đủ vững chắc.

Chương 7
Nắm bắt ngôn ngữ thương hiệu biểu tượng™

Bảy năm trước khi Ray Kroc mở cửa hàng thức ăn nhanh McDonald's đầu tiên, cặp vợ chồng mới cưới Harry và Esther Snyder đã mở quán ăn In-N-Out Burger ở thành phố Baldwin Park, bang California. Hai vợ chồng đều từng phục vụ trong Thế chiến II và đều muốn kinh doanh một quán ăn nhỏ để cải thiện kinh tế gia đình. Quầy hàng nhỏ bé của họ rộng chưa tới một mét vuông, nhưng tâm huyết của họ trong việc cung cấp món ăn địa phương chất lượng thì vô cùng lớn.

Cách Harry xử lý các thành phần nguyên liệu giống phương pháp của nhà hàng năm sao hơn là của cửa hàng thức ăn nhanh. Và mọi đầu bếp giỏi đều sẽ nói với bạn rằng chất lượng của một món ăn được quyết định bởi chất lượng của nguyên liệu. Vì vậy, mỗi buổi sáng trước lúc bình minh, Harry sẽ dạo một vòng các chợ để chọn ra những nguyên liệu tươi ngon nhất cho cả ngày hôm đó. Sau đó, Harry chăm chút chế biến những nguyên liệu đó trong căn bếp nhỏ chật hẹp của mình trước sự quan sát của toàn bộ khách đang chờ. Harry không cố gắng đáp ứng khẩu vị của mọi thực khách, mà ngược lại, thực đơn của ông đơn giản một cách đáng kinh ngạc. Tuy ông chỉ nấu một vài món, nhưng mỗi món đều rất ngon. Đề cao chất lượng trở thành điểm đặc trưng của In-N-Out, giúp cửa hàng trở nên nổi bật và nhanh chóng xây dựng được danh tiếng. Đó là khởi đầu của *Khả năng gây chú ý.*

Thậm chí ngày nay, sau gần bảy mươi năm, các đầu bếp của In-N-Out vẫn chuẩn bị đồ ăn ngay trước mặt bạn. Bạn có thể tận mắt thấy họ gọt khoai tây, cắt củ hành và sơ chế xà lách. Toàn bộ quá trình đều đơn giản và trung thực. Sự đơn giản và trung thực này còn tác động đến đường lối kinh doanh của In-N-Out. Công ty này

chưa bao giờ lên Sàn giao dịch Chứng khoán, chưa bao giờ nhượng quyền thương hiệu, hay thậm chí gần như chưa từng thay đổi thực đơn gốc (mặc dù họ đã thêm một thực đơn "bí mật" dành riêng cho những ai biết về nó). Phương thức kinh doanh theo hướng công ty gia đình này không chỉ giúp đảm bảo chất lượng cho những món ăn địa phương chính gốc, mà còn gia tăng *Khả năng duy trì* của công ty. Chính những điều này đã hình thành ADN của thương hiệu và là linh hồn của *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* In-N-Out.

Chiến lược kinh doanh này thật sự mang lại hiệu quả tích cực cho thương hiệu. Vài năm trước, chính quyền thành phố San Francisco đã cho phép In-N-Out mở một cửa hàng trong khu bến cảng lâu đời Fisherman's Wharf. Đây là một đặc quyền mà chưa thương hiệu thức ăn nhanh nào có được. Lý do đơn giản là vì In-N-Out phản ánh được tinh thần nguyên bản của mô hình kinh doanh gia đình mà thành phố này mong muốn bảo vệ.

Điều thú vị là cách xây dựng *Khả năng gia tăng* của In-N-Out đi ngược lại với dự đoán của đa số mọi người. Công ty này không chọn cách phát triển ra thị trường quốc tế như các công ty thành công nhất đang theo đuổi. Thay vào đó, họ xây dựng *Khả năng gia tăng* một cách chậm và chắc. Điều này phản ánh những giá trị của một công ty gia đình, trái ngược với cách kinh doanh lợi-nhuận-là-tất-cả của các doanh nghiệp lớn. Họ kiên định tập trung vào chất lượng, và điều đó có nghĩa là họ sẽ không bao giờ mở một cửa hàng In-N-Out xa quá 485 cây số tính từ cửa hàng gần nhất hiện có. Kết quả là bạn chỉ có thể tìm thấy những cửa hàng In-N-Out trong vỏn vẹn sáu tiểu bang của nước Mỹ.

Nhưng quy mô nhỏ không đồng nghĩa với lợi nhuận thấp. Doanh thu hiện tại của In-N-Out đã vượt hơn 500 triệu đô-la một năm, và công ty có giá trị ước tính là hơn một tỷ đô-la.

Và tất cả thành công đó bắt đầu bằng một quầy bán burger có diện tích nhỏ hơn cả một ga-ra bình thường.

Cẩm nang Lợi thế biểu tượng®

Sau khi bạn đã hiểu về ADN của công ty, cũng như đã dành thời gian xác định hoặc phát triển các yếu tố đặc trưng, bây giờ là lúc bạn định nghĩa và diễn đạt những yếu tố này bằng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*. Bởi vì những yếu tố này sẽ không có giá trị gì nếu nhân viên của bạn tùy ý làm việc theo cách riêng của họ mà bất chấp mục đích chung của thương hiệu.

Có thể bạn đang nghĩ: “Chúng tôi đã có một cẩm nang định hướng thương hiệu cho việc đó rồi”. Nhưng bạn chỉ đúng một phần. Cẩm nang định hướng thương hiệu chỉ nói lên một nửa ý nghĩa của các yếu tố nói trên. Nó tập trung vào việc kiểm soát những thứ tạo nên thương hiệu, chẳng hạn như logo, màu sắc, phông chữ, giọng điệu và phong cách hình ảnh. Tuy nhiên, chúng ta sẽ làm nhiều hơn thế để bảo vệ sản phẩm, và bên cạnh đó, chúng ta còn hướng tới việc truyền cảm hứng cho mọi người.

Phần này không nói về tài liệu của riêng một bộ phận nào trong công ty. Chúng ta sẽ tạo ra một công cụ mà mọi thành viên của doanh nghiệp đều sử dụng để đưa ra các quyết định. Vì vậy, bạn phải đảm bảo tài liệu này dễ hiểu - và bạn có thể nghĩ thêm về việc bổ sung những phần nội dung riêng cho các phòng ban khác nhau để giúp nhân viên của các phòng ban này hiểu cách áp dụng tư duy*Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* vào vai trò của họ.

Tài liệu này lấy cảm hứng từ Ngôn ngữ Thương hiệu Trực quan được tạo ra bởi Design-works (một trong những công ty con của Tập đoàn BMW) và sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng *Lợi thế biểu tượng*® của bạn. *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* càng rõ ràng thì doanh nghiệp càng thành công.

Kể toàn bộ câu chuyện

Sản phẩm của bạn không tồn tại riêng lẻ trong một môi trường tách biệt. Thông thường, sản phẩm luôn nằm trong một bức tranh tổng thể với nhiều yếu tố ảnh hưởng đến các quyết định của bạn, đặc biệt nếu doanh nghiệp của bạn là một tổ chức lớn. Khi đó, sản phẩm của bạn có lẽ sẽ thuộc về một nhãn hàng con. Và như thế thì nó phải phù hợp với chiến lược của công ty mẹ.

Ví dụ, sáp khử mùi cho nam của Dove thuộc về thương hiệu Dove, trong khi Dove thuộc sở hữu của công ty mẹ là Unilever. Diet Coke là một sản phẩm mang nhãn hiệu Coca-Cola, được sở hữu bởi công ty Coca-Cola. Chúng ta cần hiểu và xem xét tất cả những điều này.

Bạn phải nhận ra tác động của bức tranh toàn cảnh đối với sản phẩm và các quyết định của bạn. Để giúp bạn hiểu rõ hơn, chúng tôi đề nghị bạn hãy bắt đầu bằng cách điền vào bảng sau.

Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™

Như có thể thấy qua bảng này, bạn phải bắt đầu bằng việc hiểu được tất cả các yếu tố của thương hiệu. Đây là những gì cẩm nang định hướng thương hiệu truyền thống có thể làm được. Tuy nhiên, chúng tôi muốn bạn không chỉ dừng lại ở đó - và chúng tôi sẽ trình bày rõ trong những trang tiếp theo.

Một khi đã có được nền tảng là nhận thức về các yếu tố của thương hiệu, bạn cần xác định những yếu tố đặc biệt dành cho sản phẩm của mình. Chúng bao gồm các thuộc tính như phong cách, hình dáng, âm thanh, kết cấu vật liệu, mùi hương, cảm giác và sự tương tác. Đây là những yếu tố hình thành *Khả năng gây chú ý* cho sản phẩm. Bên cạnh đó, bạn cũng liệt kê các yếu tố cấu thành *Khả năng duy trì*, chẳng hạn như di sản, câu chuyện, quan điểm, người đại diện và mục đích của bạn.

Sau khi liệt kê xong, bạn hãy xác định cách thức sử dụng từng yếu tố một.

Bảo vệ và sáng tạo

Vai trò của *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* không đơn giản là đặt ra giới hạn cho doanh nghiệp. Các cẩm nang thương hiệu thường bị quy tội thu hẹp khả năng sáng tạo thay vì giúp gợi mở khả năng

này. Bạn cần các ý tưởng sáng tạo để phát triển *Lợi thế biểu tượng*, vì vậy bạn cần một tài liệu có thể truyền cảm hứng sáng tạo cho mọi người trong công ty.

Đối với mỗi yếu tố của thương hiệu, bạn hãy xác định rõ những giới hạn và những cơ hội để sáng tạo. Như vậy tức là thay vì chỉ tập trung vào các rào cản, bạn sẽ mô tả vùng đất màu mỡ bên trong những rào cản đó. Bạn khiến người khác phấn khích với những cơ hội sáng tạo bên trong một khu vực có giới hạn.

Ví dụ, logo của Apple luôn được đặt ở vị trí trung tâm với tỷ lệ cân đối trên các sản phẩm của thương hiệu này, nhưng đồng thời vẫn không mất đi sự linh hoạt. Trên một số dòng iPhone, logo Apple được thiết kế như một phần kim loại bóng trên bề mặt kim loại mờ. Trên MacBook, nó là một miếng nhựa màu trắng phát sáng khi máy tính được cấp nguồn. Trên bộ chuyển đổi kỹ thuật số của Apple TV, logo quả táo được khắc chìm trên vỏ nhựa màu đen. Mọi thứ đều được kiểm soát nhất quán nhưng vẫn có cơ hội để thể hiện sự sáng tạo.

Hãy xác định rõ các cơ hội sáng tạo trong cách thể hiện từng yếu tố đặc trưng, sau đó hãy truyền đạt các cơ hội này thật rõ ràng như cách bạn đặt ra những giới hạn.

Khi thương hiệu sáng tạo

Nếu sống ở Mỹ, có thể bạn đã biết đến logo của thương hiệu chuối Chiquita. (Có khi bạn còn dán những miếng logo vào màn hình máy tính của mình.) Logo Chiquita rất dễ được nhận ra vì nó rất nhất quán: luôn có hình bầu dục, sử dụng phông chữ vừa đậm vừa khít để thể hiện tên thương hiệu và có hình vẽ một người phụ nữ đội chiếc nón đầy trái cây bên trên.

Tuy nhiên, cũng có vài biến thể nhỏ trong chi tiết của logo, tùy thuộc vào loại chuối bạn đang chọn là loại "To Go" (trái chuối có kích cỡ vừa phải, bán rời từng trái để ăn liền), "Plantain" (loại chuối lớn, thích hợp để ăn như rau củ), hay "Minis" (trái chuối nhỏ, rất thích hợp cho trẻ con).

Vào đầu những năm 2000, Chiquita tổ chức một cuộc thi thiết kế logo mới, đối tượng dự thi là công chúng. Dĩ nhiên, đó không phải là một cuộc thi hoàn toàn tự do, vì như vậy sẽ là một thảm họa cho thương hiệu. Thay vào đó, công ty đã cẩn thận xác định những yếu tố mà người dự thi có thể tự do sáng tạo và những gì họ không được chạm đến. Đó chính xác là nhận thức mà mỗi công

ty cần có về thương hiệu và sản phẩm của mình.

Ví dụ về Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™

Chúng tôi sẽ đưa ra một ví dụ để bạn dễ hình dung về cách xây dựng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*. Bên dưới là phiên bản giản lược của ma trận *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* mà chúng tôi tạo ra để phân tích trường hợp của Converse. Thương hiệu này đã làm rất tốt việc bảo vệ và sáng tạo đối với các yếu tố đặc trưng để giữ cho sản phẩm vừa mới mẻ vừa nhất quán.

	Bảo vệ	Sáng tạo
Thương hiệu	"Đừng đụng vào Chuck" **Yếu tố thương hiệu:** Logo Chuck Taylor **Sứ mệnh:** Truyền cảm hứng sáng tạo **Hình mẫu:** Kẻ ngoài vòng pháp luật/người sáng tạo **Phong cách:** Lạc quan, không theo khuôn khổ, sáng tạo **Di sản:** Câu chuyện của Chuck	Trở thành lựa chọn hàng đầu để thể hiện tính sáng tạo trong các lĩnh vực: • Âm nhạc • Nghệ thuật • Các môn thể thao hành động • Thể hiện bản thân
Sản phẩm	**Yếu tố đặc trưng:** • Họa tiết hình thoi màu trắng trên phần viền mũi giày • Đế cao su lưu hóa có sọc với logo thương hiệu ở phần gót giày • Khoen xỏ dây bằng kim loại và đường may đôi	Tận dụng chất liệu vải canvas để phục vụ cho mục tiêu sáng tạo thông qua các hoạt động cộng tác, sử dụng chất liệu mới và nghệ thuật.

Cách diễn giải của chúng tôi về ma trận *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của Converse All Star.

Những yếu tố cần được bảo vệ

Chúng ta sẽ bắt đầu với các yếu tố cấp thương hiệu. Có thể những yếu tố này đã được nêu rõ trong cẩm nang định hướng thương hiệu, nhưng bạn cần đảm bảo chúng được xác định đúng và phù hợp với *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của bạn.

Tên sản phẩm

Thường thì sản phẩm nào cũng có một cái tên. Nếu sản phẩm của

bạn vẫn chưa có tên thì đây là cơ hội để bạn đặt cho nó một tên gọi có thể kết nối với khách hàng của mình.

Một sản phẩm có tên XPR-588P sẽ truyền tải thông điệp rằng bạn quan tâm đến hệ thống liệt kê theo dõi của bộ phận R&D hơn là quan tâm đến khách hàng. Có một cái tên dễ nhớ và dễ gọi luôn là một lợi thế tuyệt vời cho sản phẩm của bạn.

Nhưng trên tất cả, tính nhất quán mới là chìa khóa mở cửa thành công. Nếu bạn đang tạo ra nhiều biến thể và nhiều dòng sản phẩm khác nhau, hãy xác định các quy tắc chung cho việc đặt tên sản phẩm cũng như bảo vệ chính những cái tên ấy. Bên cạnh đó, hãy đảm bảo bạn không bỏ lỡ cơ hội tận dụng tên sản phẩm để xây dựng kết nối cảm xúc với người tiêu dùng và truyền tải thêm bất kỳ thông tin nào mà họ có thể cần đến để đưa ra quyết định mua hàng.

Hẳn là bạn sẽ không muốn tên sản phẩm của mình bị người khác thay đổi lung tung. Vì vậy, nhiệm vụ của bạn là xác định và bảo vệ nó. Hãy nhớ rằng cái tên là một trong những yếu tố đặc trưng cơ bản nhất của sản phẩm.

Logo

Mọi tài liệu định hướng thương hiệu mà chúng tôi từng thấy đều tập trung vào việc kiểm soát cách sử dụng logo. Những tài liệu này quy định màu sắc, kích thước, các vùng cấm và nhiều quy tắc sử dụng khác. Những quy định này rất quan trọng khi bạn đưa logo lên các phương tiện truyền thông mà bạn có thể kiểm soát, nhưng trong thời đại kỹ thuật số ngày nay thì bạn thậm chí phải nghĩ xa hơn nữa.

Dù bạn cố gắng bảo vệ thế nào, người khác vẫn có thể lấy và sử dụng logo của bạn theo bất kỳ cách nào họ thích mà không xin phép. Bạn phải chấp nhận chuyện đó, hoặc tốt hơn nữa, bạn nên tận dụng nó.

Đối với một thương hiệu, nơi tồn tại duy nhất có giá trị chính là trong tâm trí của khách hàng. Và trong tâm trí khách hàng, cẩm nang định hướng thương hiệu không giúp ích được gì cho bạn.

Năm 2011, Coca-Cola đã có một quyết định táo bạo khi nới lỏng việc kiểm soát logo và cho phép người tiêu dùng thay thế nó bằng tên riêng của họ. Những cái tên vẫn được in theo phong cách của Coca-Cola, và các yếu tố đặc trưng còn lại của thương hiệu đều được giữ nguyên - nhưng bấy nhiêu cũng đủ để công ty nước giải

khát này tạo ra một bước đi đột phá. Đến tận vài năm sau, nhiều người vẫn còn giữ một chai Coca-Cola có in tên mình.

Có một công ty khác cũng nổi tiếng với việc sử dụng logo linh hoạt, đó chính là Google. Công ty này biến logo của họ thành một sân chơi sáng tạo, và bạn thật sự không biết mình sẽ thấy gì khi vào trang web Google mỗi ngày. Đôi khi đó là logo tiêu chuẩn thường thấy, đôi khi là hình vẽ kỷ niệm ngày sinh của một nghệ sĩ đã qua đời từ lâu, và thậm chí có lúc nó còn biến thành một video tương tác.

Trong cả hai ví dụ về logo của Coca-Cola và Google, chúng ta vẫn thấy được sự nhất quán. Hành vi của doanh nghiệp rất nhất quán. Tất cả những yếu tố đặc trưng khác của thương hiệu mà bạn quen thuộc đều được giữ nguyên.

Vì thế, bạn vẫn có thể thoát khỏi các nguyên tắc chỉ-định-và-kiểm-soát để xác định một hành vi phù hợp với sản phẩm hoặc thương hiệu của mình. Bạn chỉ cần bảo đảm hành vi này được xác định thật rõ ràng để quá trình thực hiện không bị chệch hướng.

Đối với một thương hiệu, nơi tồn tại duy nhất có giá trị chính là trong tâm trí của khách hàng. Và trong tâm trí khách hàng, cẩm nang định hướng thương hiệu không giúp ích được gì cho bạn.

Màu sắc

Hầu hết các thương hiệu đều xác định rõ bảng màu cho riêng mình, và các bảng màu này lại thường khá tương đồng với nhau. Ví dụ, màu xanh dương đậm được các công ty cho là có khả năng truyền tải cảm giác đáng tin cậy và ôn hòa, và thế là họ cho rằng việc sử dụng màu sắc này để tạo ấn tượng tốt với khách hàng quan trọng hơn việc thu hút sự chú ý bằng cách sử dụng một màu sắc khác.

Bảng màu của các công ty thường quá hạn chế và mang đến cảm giác rằng họ chỉ có một phong cách duy nhất. Nếu có thể, bạn hãy tạo ra một sân chơi sáng tạo cho yếu tố màu sắc này. Trong những tình huống nào thì công ty có thể sử dụng các màu sắc khác nhau? Màu nào tuyệt đối không được dùng? Hãy liệt kê tất cả bằng văn bản để bảo vệ yếu tố đặc trưng quan trọng này của thương hiệu.

Kiểu chữ

Đây cũng là một trong những yếu tố thường bị hạn chế quá mức trong cẩm nang định hướng thương hiệu. Kiểu chữ không khác gì

thanh điệu của bạn trong hoạt động giao tiếp. Sử dụng một kiểu chữ bị hạn chế quá mức có thể khiến thương hiệu của bạn trông vô cùng tẻ nhạt.

Cũng giống như việc sử dụng màu sắc, bạn nên xác định khi nào thì có thể linh hoạt về kiểu chữ. Điều này có thể mở ra những chân trời sáng tạo mới cho thương hiệu của bạn.

Giọng điệu

Không phải cẩm nang định hướng thương hiệu nào cũng đề cập đến giọng điệu, nhưng yếu tố này đang ngày càng phổ biến hơn trong vài thập niên qua. Giọng điệu nhất quán sẽ mang đến cho khách hàng ấn tượng rằng tất cả các thông điệp của thương hiệu đều phát xuất từ một nguồn. Và việc này đóng vai trò trọng yếu trong tất cả các hoạt động truyền thông của công ty.

Hãy đảm bảo bạn tạo điều kiện cho sự sáng tạo và vui vẻ trong tông giọng của thương hiệu. Trong số tất cả các yếu tố đặc trưng, có lẽ tông giọng là yếu tố cần sự linh hoạt nhất. Bởi vì nếu muốn kết nối với người khác ở khía cạnh cảm xúc, bạn cần thoát khỏi kiểu nói chuyện cứng nhắc của doanh nghiệp. Đó là lý do tại sao "sự chân thành" đã trở thành một khái niệm phổ biến trong những năm gần đây.

Tuy nhiên, bạn cũng cần truyền tải thông điệp bằng cả hành động chứ không chỉ sử dụng lời nói. Việc bạn làm có sức thuyết phục hơn nhiều so với lời bạn nói. Giống như ngôn ngữ cơ thể, hành vi của tổ chức có sức truyền tải mạnh mẽ hơn mọi ngôn từ. Vì vậy, đừng chỉ xác định những từ bạn có thể sử dụng; hãy xác định những nguyên tắc hành xử của thương hiệu. Làm vậy sẽ hữu ích hơn là liệt kê một tổ hợp các quy định "nếu thế này thì phải thế kia".

Ở cấp độ thương hiệu, có thể bạn sẽ muốn kiểm soát nhiều thứ hơn. Những yếu tố nói trên chỉ là những khái niệm phổ biến và hiển nhiên nhất. Bất kể yếu tố mà bạn muốn xử lý là gì, hãy đảm bảo rằng bạn cũng xác định cả những cơ hội để đổi mới và sáng tạo bên cạnh những quy tắc và giới hạn cần duy trì.

Những yếu tố cấp thương hiệu này vẫn đóng vai trò quan trọng trong *Lợi thế biểu tượng* của bạn. Sử dụng chúng một cách nhất quán giúp bạn tạo được cảm giác quen thuộc và đáng tin cậy. Không những vậy, chúng còn có thể trở thành những yếu tố đặc trưng quan trọng, tùy vào cách bạn sử dụng như thế nào. Nhưng

bạn không chỉ dừng lại ở đây, vì như chúng tôi đã nói, bạn cần đi xa hơn cấp độ thương hiệu.

Vì vậy, hãy xem xét những yếu tố trọng yếu của sản phẩm và quy tắc sử dụng chúng. Dưới đây là một số gợi ý của chúng tôi.

Những yếu tố đặc trưng

Những yếu tố đặc trưng là nền tảng để xây dựng *Lợi thế biểu tượng*, do đó bạn cần đảm bảo rằng chúng được bảo vệ chặt chẽ. Sức mạnh đích thực của những yếu tố đặc trưng được giải phóng khi chúng trở nên vững chắc và nhất quán theo thời gian. Và đó không phải là chuyện tự nhiên mà có.

Nếu đã thực hiện các bước xây dựng *Khả năng gây chú ý*, bạn hẳn sẽ xác định hoặc tạo ra được các điểm khác biệt rất thu hút cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Đó có thể là các chức năng, yếu tố thiết kế, cách tương tác độc đáo, những khoảnh khắc đặc biệt, quy trình và bất kỳ điều gì làm cho bạn nổi bật theo cách có lợi nhất.

Hãy luôn ghi nhớ lý do bạn làm tất cả những việc này: bạn muốn đem đến cảm giác thân quen cho người tiêu dùng. Khách hàng càng quen thuộc với các yếu tố đặc trưng của bạn thì *Lợi thế biểu tượng* của bạn càng lớn.

Hãy khoanh vùng các yếu tố "phải có" - những điểm khác biệt then chốt của sản phẩm. Sau đó, bạn hãy xác định và làm rõ từng yếu tố.

Nếu đó là các yếu tố thiết kế, hãy xác định rõ cách sử dụng chúng: vị trí, màu sắc, kích thước, vật liệu, kết cấu hoặc bất kỳ thuộc tính nào mà bạn không muốn bị xáo trộn. Hãy chắc chắn rằng những mô tả của bạn rõ ràng và dễ hiểu ngay cả đối với những chuyên viên thiết kế mới vào công ty. Đừng để người ta phải phỏng đoán về bất cứ điều gì.

> **Người dùng càng quen thuộc với các yếu tố đặc trưng của bạn thì Lợi thế biểu tượng của bạn càng lớn.**

Tất nhiên, các yếu tố đặc trưng có thể không phải là những thứ hữu hình. Chúng có thể là những thứ gì đó vô hình như âm thanh, mùi vị hoặc quan điểm. Nhưng ngay cả khi không thể chạm vào những yếu tố đó thì bạn vẫn phải bảo vệ chúng.

Ví dụ, trong ngành dịch vụ, các trải nghiệm đặc trưng của khách

hàng quan trọng không kém bất kỳ yếu tố đặc trưng nào khác. Bạn cần xác định xem các trải nghiệm đặc trưng có thể diễn ra tại điểm nào trong suốt quá trình khách hàng tương tác với dịch vụ của bạn. Bạn cũng cần tìm ra các yếu tố đặc trưng trong giao diện của mình, trải nghiệm của người dùng và tất cả những điểm tiếp xúc khác. Tính nhất quán của những yếu tố vô hình này cũng quan trọng không kém gì những yếu tố hữu hình của sản phẩm.

Sau cùng, hãy xác định những phạm vi mà trong đó sự sáng tạo và thay đổi linh hoạt có thể diễn ra. Thuộc tính nào của các yếu tố đặc trưng có thể được tự do biến đổi? Màu sắc? Vị trí? Kích cỡ? Chất liệu? Số lượng? Mùi hương? Hãy đưa ra một vài chỉ dẫn để người khác biết chính xác họ có thể giữ cho sản phẩm mới mẻ và thú vị bằng cách nào. Nếu không, họ sẽ không đụng vào sản phẩm và sản phẩm sẽ dần trở thành nhạt nhẽo hoặc lạc hậu.

> Sau khi Steve Jobs quay về Apple vào thập niên 90, công ty này mới thật sự tìm được bí quyết thiết kế của mình. Họ bỏ bớt các dòng sản phẩm không còn phù hợp và phát triển một chiến lược thiết kế làm nên chất riêng cho mọi sản phẩm của Apple. Hai mươi năm sau, Apple vẫn kiên định tuân thủ các nguyên tắc này.
>
> Ví dụ, bạn sẽ khó tìm được một góc vuông trên sản phẩm của Apple. Mọi góc cạnh đều được bo tròn, từ bàn di chuột cảm ứng của MacBook đến nút nguồn iPad hay nút "Mua" bên dưới một album của Beyoncé trên cửa hàng trực tuyến iTunes. Apple gọi thiết kế cạnh bo tròn này là "những viên thuốc".
>
> Apple cũng đặc biệt chú ý đến các điểm tương tác được sử dụng nhiều nhất trên sản phẩm của mình. Họ gọi chúng là "trang sức" và đầu tư thiết kế cho chúng thêm phần đặc biệt - chẳng hạn như nút Home trên iPhone, mặt đồng hồ Digital Crown trên Apple Watch và chuột cảm ứng của MacBook. Sự chú ý đặc biệt đến chi tiết chính là những gì mà sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh với Apple không có.
>
> Những yếu tố thiết kế này không phải được quyết định một cách tùy tiện hoặc chủ quan. Đó cũng không đơn giản là "Vì chưa ai làm nên chúng ta sẽ làm". Thay vào đó, hành vi của Apple đến từ sự thấu hiểu ADN của công ty và những yếu tố khiến thương hiệu này khác biệt trên thị trường. Apple tập trung vào trải nghiệm người dùng, chất lượng và sự tinh tế trong thiết kế. Thương hiệu định nghĩa bản thân như một người tiên phong, đột phá và thách thức các tiêu chuẩn thông

thường. Và Apple đã xây dựng được những yếu tố đặc trưng phản ánh tất cả những quan điểm đó.

Có thể bạn chưa bao giờ chú ý đến những yếu tố này trước đây, nhưng bây giờ bạn sẽ không thể không thấy chúng trong mọi sản phẩm của thương hiệu Apple.

Phạm vi sáng tạo

Một trong những điểm khác biệt giữa *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* với các tài liệu định hướng thương hiệu khác là yếu tố "sáng tạo linh hoạt". Quá trình xây dựng *Lợi thế biểu tượng* đòi hỏi sự tự tin trong việc giữ cân bằng giữa cũ và mới, giữa nhất quán và cải tiến.

Sự linh hoạt là rất quan trọng trong quá trình sáng tạo, bởi nó giữ cho sản phẩm của bạn mới mẻ, phù hợp và thú vị. Nó cũng giúp bạn phát triển *Lợi thế biểu tượng* theo thời gian.

Dưới đây là một số lợi ích mà *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* có thể mang lại.

Di sản và câu chuyện

Ai cũng thích một câu chuyện hay. Ngành giải trí tồn tại được là nhờ các câu chuyện. Còn đối với nhiều loại sản phẩm thì câu chuyện chính là điều mang đến ý nghĩa và giá trị.

Hãy nghĩ về lý do người ta mua quà lưu niệm. Không ai nghĩ: "Tôi nhất định phải có mô hình Tháp nghiêng Pisa thu nhỏ được sản xuất hàng loạt và đắt cắt cổ này. Nó sẽ rất hợp với phong cách nội thất trong phòng khách nhà tôi". Họ mua món đồ lưu niệm vì câu chuyện mà nó chứa đựng. Câu chuyện đó kể rằng: "Tôi đã ghé thăm nơi này. Chuyến đi đó khiến tôi trở thành một người thú vị hơn một chút. Nếu bạn có hứng thú thì tôi có thể kể cho bạn nghe".

Bạn có thể sử dụng sức mạnh của câu chuyện để làm cho sản phẩm có tính biểu tượng hơn.

Đằng sau sự thành công mang tính biểu tượng của máy hút bụi Dyson chính là câu chuyện về một nhà phát minh có tầm nhìn xa rộng để tạo ra công nghệ hút bụi tốt hơn. Dyson đã tìm đến tất cả các nhà sản xuất mà ông biết để xem họ có

muốn sở hữu công nghệ này không. Và vì tất cả đều nói không, nên Dyson quyết định tự sản xuất những chiếc máy hút bụi có công nghệ tân tiến của mình. Khi biết về câu chuyện này, chúng ta có ấn tượng rằng máy hút bụi Dyson có đặc tính của tầm nhìn xa rộng, lý tưởng và sự kiên trì. Điều đó khiến máy hút bụi Dyson có giá trị hơn nhiều trong cảm nhận của chúng ta so với những chiếc máy hút bụi bình thường được thiết kế bởi một người vô danh trong một nhà máy ở Đức. Và trên nền tảng này, Dyson có thể thêm thắt nhiều chi tiết đáng giá để câu chuyện có sức lan tỏa mạnh mẽ hơn, giúp người dùng đồng cảm với sản phẩm, người sáng lập và công nghệ tiên tiến đằng sau nó.

Mỗi sản phẩm đều có một câu chuyện. Đó có thể là câu chuyện của người sáng lập, nhà phát minh, nhà thiết kế, khách hàng, quá trình phát triển của sản phẩm hoặc câu chuyện về các sự kiện lịch sử có liên quan. Hãy tìm hiểu và viết ra câu chuyện mà bạn muốn gắn với sản phẩm của mình, tốt nhất là một câu chuyện có thể tăng thêm giá trị cho sản phẩm của bạn.

Để làm tốt điều này, bạn cần xác định ý nghĩa cốt lõi của câu chuyện. Đừng nghĩ rằng câu chuyện này phải thuật lại mọi thứ theo đúng trình tự thời gian, vì như vậy sẽ làm mất đi tính linh hoạt và các cơ hội sáng tạo. Thay vào đó, hãy nghĩ về các yếu tố tạo nên câu chuyện: nhân vật chính, những thách thức, bối cảnh, mối quan hệ, khoảnh khắc đối diện với sự thật, sứ mệnh và giải pháp. Hãy gắn kết và bảo vệ những yếu tố đó. Sau đó, bạn có thể kể câu chuyện của mình theo hàng ngàn cách khác nhau. Bạn có thể tập trung vào một vài chi tiết hoặc kể lại toàn bộ tiến trình chung. Bạn có thể mở rộng thêm câu chuyện cho từng nhân vật. Bạn có thể kể chuyện từ quan điểm của một người khác hoặc đặt nó trong bối cảnh viễn tưởng. Cơ hội sáng tạo là vô tận, và mỗi câu chuyện bạn kể sẽ giúp củng cố cũng như phát triển câu chuyện của chính sản phẩm.

Câu chuyện là để bổ sung ý nghĩa và độ phù hợp cho sản phẩm, từ đó giúp bạn xây dựng kết nối mạnh mẽ hơn với khách hàng của mình. Và điều này rất quan trọng trong việc xây dựng *Khả năng duy trì.*

Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng không chỉ hữu ích khi bạn bắt đầu quá trình xây dựng *Lợi thế biểu tượng*. Giá trị của nó tăng dần theo thời gian và trở thành ngôi sao dẫn đường khi bạn phát triển sản phẩm của mình, giúp sản phẩm có chỗ đứng vững chắc hơn và phù hợp hơn từ năm này qua

năm khác.

Quá trình xây dựng Lợi thế biểu tượng đòi hỏi sự tự tin trong việc giữ cân bằng giữa cũ và mới, giữa nhất quán và cải tiến.

Cơ hội chiến lược mới

Trong ma trận bảo-vệ-và-sáng-tạo của chúng tôi, nội dung này thuộc góc phần tư phía trên bên phải, tập trung vào những sáng tạo và thay đổi mà thương hiệu có thể thực hiện. Phần này nói về những cơ hội tăng trưởng chiến lược mới, những "sân chơi sáng tạo" mà trong đó doanh nghiệp có thể mở ra các phân khúc tiêu dùng, kênh phân phối, khu vực địa lý và những danh mục sản phẩm mới.

Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng nên phác thảo những cơ hội này một cách rõ ràng, để giúp các chuyên viên thiết kế, marketing, các nhóm R&D và những người khác hiểu được định hướng mà bạn vạch ra cho tương lai thương hiệu của mình. Điều đó sẽ cho họ ý tưởng để tìm cách kết hợp các yếu tố thương hiệu cần được bảo vệ với những cơ hội chiến lược mới.

Thay đổi thiết kế

Đây là lúc bạn tập trung vào sự phát triển của sản phẩm. Phần "Bảo vệ" của ma trận sẽ giúp bạn đi đúng hướng và đảm bảo sản phẩm mới vẫn mang những nét đặc trưng của thương hiệu. Mặt khác, phần "Sáng tạo" giúp bạn hướng những nỗ lực thiết kế vào đúng chỗ. Bạn sẽ cho những nhà thiết kế của mình biết đâu là nơi mà tư duy sáng tạo của họ có thể được phát huy tối đa.

Theo thời gian, chỉ dẫn này sẽ giúp mỗi lần thay đổi thiết kế sản phẩm giống như một sự phát triển tự nhiên có nền tảng vững chắc từ quá khứ.

Các biến thể, dòng sản phẩm mở rộng và hoạt động cộng tác

Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng *Khả năng gia tăng.* Trong chương trước, chúng ta đã xem xét các cơ hội tăng và giảm hạng sản phẩm, mở rộng các yếu tố đặc trưng sang các dòng sản phẩm mới và cộng tác với các thương hiệu khác. Đây có thể là những cách tuyệt vời để mở ra các nguồn doanh thu

mới trong khi vẫn xây dựng *Lợi thế biểu tượng* cho thương hiệu. Nhưng bạn cũng cần thận trọng với những hoạt động này, vì nếu làm sai, bạn rất dễ khiến *Lợi thế biểu tượng* bị tổn hại.

Ở cấp độ bao quát hơn, bạn cần đảm bảo các hoạt động của mình phù hợp với mục đích và niềm tin của công ty. Nếu vì doanh thu mà đi ngược lại với những yếu tố cốt lõi này, bạn sẽ mất hết uy tín trong mắt khách hàng và phá hủy sự kết nối mà bạn đang cố gắng xây dựng với họ.

Ngoài ra, các yếu tố đặc trưng của thương hiệu phải được duy trì và không bị lu mờ. Trên thực tế, các biến thể, dòng sản phẩm mở rộng và hoạt động cộng tác nên được dùng để thu hút thêm sự chú ý đối với các yếu tố đặc trưng. Điều đó giúp bạn có được lợi ích kép: vừa nâng cao *Lợi thế biểu tượng* vừa mở ra các nguồn doanh thu mới.

Những điểm này đặc biệt quan trọng trong hoạt động cộng tác giữa các thương hiệu. Giống như bất kỳ giao dịch kinh doanh nào khác, hoạt động cộng tác này thường đòi hỏi những sự thương lượng và thỏa hiệp. Tuy nhiên, nếu phải đánh đổi bằng các yếu tố đặc trưng của thương hiệu thì tốt nhất là bạn không nên cộng tác.

Tại sao phải có Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng

Thời của những bản kế hoạch kinh doanh năm năm hay mười năm đã qua rồi. Thế giới đang thay đổi quá nhanh nên việc cứng nhắc theo đuổi một kế hoạch dài hạn sẽ khiến bạn đưa ra những quyết định không phù hợp dựa trên các giả định lỗi thời. Bạn sẽ bỏ lỡ những cơ hội mới vì cứ mù quáng đi tìm Vườn Địa Đàng trong tưởng tượng. Các công ty tuân theo một bản kế hoạch mười năm cứng nhắc thường khó có thể tồn tại đủ ngần ấy năm để thấy được cái kết họ mong muốn.

Những kế hoạch dài hạn này tập trung vào một đích đến định sẵn. Trong khi chúng tôi nghĩ việc tập trung vào hành trình cũng không kém phần quan trọng. Biết cách đưa ra những quyết định tốt nhất ở hiện tại quan trọng hơn nhiều so với tuân thủ các chỉ dẫn được viết trong quá khứ.

Một *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* rõ ràng sẽ giúp bạn tự tin đưa ra quyết định ngay tại thời điểm cần thiết. Nhờ đó, bạn hành động nhanh hơn và tận dụng được các cơ hội ngay khi

chúng vẫn còn mới mẻ. Bạn sẽ có một tấm lưới bảo hộ để đảm bảo bạn không làm tổn hại đến thương hiệu của mình giữa sự hỗn loạn của thời cuộc.

Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng có giá trị rất lớn trong dài hạn. Nó giúp bạn nắm rõ và đứng vững trên nền tảng của di sản biểu tượng, nhờ vậy mà mọi việc bạn làm sẽ là sự tiếp nối của những gì bạn đã làm trước đó. Nó hướng dẫn bạn đưa ra những quyết định giúp xây dựng *Lợi thế biểu tượng* ngay thời điểm hiện tại và cả trong tương lai. Không những vậy, *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* còn ngăn chặn nguy cơ làm lu mờ *Khả năng gây chú ý* trong quá trình phát triển thương hiệu. Nó giúp bạn luôn giữ được sự phù hợp khi thế giới xung quanh thay đổi. Và cuối cùng, nó giúp bạn mở rộng quy mô mà không làm mất những yếu tố khiến sản phẩm của bạn đặc biệt.

Trong một thế giới luôn thay đổi, *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* là tấm hộ chiếu đưa bạn đến tương lai, đồng thời là một chỉ dẫn không thể thiếu cho hiện tại.

Chương 8
Kích hoạt lợi thế biểu tượng®

Khi lên kệ vào năm 1987, Red Bull không chỉ là một sản phẩm mới mà còn là khởi đầu của một danh mục sản phẩm hoàn toàn mới. Trước đó, sản phẩm nước tăng lực hầu như không hề tồn tại trên thị trường. Và rồi Red Bull xuất hiện, nổi bật với kiểu lon thon dài cùng vẻ ngoài ấn tượng. Sản phẩm này lập tức thu hút rất nhiều sự chú ý.

Nhưng quan trọng ngang ngửa với việc tung ra một loại thức uống mới, thương hiệu này đã tiến hành một phương pháp tiếp cận mới vượt xa tầm cỡ của một chiến lược marketing.

Red Bull vẫn sử dụng phương tiện truyền thông truyền thống để tiếp cận khách hàng, đồng thời xác định được một thị trường ngách phản ánh đúng tinh thần của thương hiệu: thị trường của những người đam mê thể thao cảm giác mạnh. Bởi vì có ai khác cần sự kích thích và năng lượng vượt trội hơn những người này? Bằng cách hỗ trợ cộng đồng những con người liều lĩnh và đầy cảm hứng này đẩy lùi ranh giới của sự "bất khả thi", Red Bull luôn được nhắc tới mỗi khi các màn trình diễn mạo hiểm của họ xuất hiện trên các phương tiện truyền thông.

Và chiến lược đó đã thành công một cách ngoạn mục.

Tầm nhìn và khả năng lãnh đạo của những người điều hành thương hiệu Red Bull góp phần không nhỏ cho sự thành công này. Dietrich Mateschitz đã thành lập công ty bằng tiền tiết kiệm của mình trong khi mọi người đều cho rằng chuyện đó thật điên rồ. Dietrich hiểu rằng xây dựng thương hiệu chính là điểm cốt lõi tạo ra sự thành công của sản phẩm, vì vậy ông hợp tác với bạn học cũ Johannes Kastner để phát triển thiết kế, phong cách của thương hiệu và các loại tài liệu truyền thông. Sự kết hợp này vẫn được duy

trì đến bây giờ.

Nền tảng năng lực vững chắc đã giúp Red Bull xây dựng được sự nhất quán mà rất ít công ty có thể đạt được. Thương hiệu này chưa bao giờ đi chệch khỏi mục tiêu ban đầu, cũng như chưa bao giờ ngừng khẳng định phong cách mạnh mẽ mà mình đã chọn. Red Bull luôn xác định rõ mục đích kinh doanh, hiểu rõ đối tượng khách hàng và kiên định với con đường của mình ngay cả khi thương hiệu có những hướng phát triển bất ngờ. Quan điểm độc đáo của những người điều hành đã trở thành yếu tố đặc trưng mang tính biểu tượng của Red Bull.

Red Bull đã tập hợp được một đội ngũ phù hợp, trao cho họ sức mạnh thông qua những công cụ và nguồn lực thích hợp, đồng thời thúc đẩy họ đi theo một phương hướng nhất quán. Tất cả những điều này đã chắp cánh cho sự thành công của thương hiệu. Và đó cũng là lý do Red Bull đạt được tầm vóc biểu tượng.

Trong chương trước, chúng ta đã nói về việc tạo ra *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng™*. Tài liệu này vô cùng quan trọng, nhưng nó sẽ không thể tạo ra tác động nếu không được áp dụng vào hoạt động kinh doanh và được kích hoạt bởi những điều kiện thích hợp. Quá trình kích hoạt này đòi hỏi sự tham gia của toàn bộ cơ cấu, hệ thống và đội ngũ nhân viên của bạn. Nếu bạn không làm tốt quá trình này, *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của bạn sẽ chỉ như mớ tài liệu bị bỏ xó và không tạo ra được bất kỳ sự thay đổi nào. Nói cách khác, bạn sẽ bị bỏ lại phía sau dù trong tay đang cầm bản vẽ thiết kế cung điện, trong khi những người xung quanh vẫn kiên trì dựng những túp lều khiêm tốn như họ vẫn làm từ trước đến giờ.

Bạn có thể mơ về một thương hiệu mang tính biểu tượng, nhưng điều đó chỉ trở thành sự thật khi bạn bắt tay vào thực hiện.

Bạn sẽ cần chuẩn bị các nguồn lực cần thiết, xác định kế hoạch tăng trưởng cho doanh nghiệp và truyền tải tất cả những điều đó vào hoạt động quản lý danh mục đầu tư của công ty. May mắn thay, đây không phải là những việc quá phức tạp hay khó khăn. Tuy nhiên, nếu muốn có kết quả tốt thì bạn không thể đi ngang về tắt. Những việc cần làm để kích hoạt một chiến lược *Lợi thế biểu tượng*®bao gồm tập hợp những năng lực phù hợp; xây dựng một kế hoạch kinh doanh tập trung vào việc xây dựng *Khả năng gây chú ý*, *Khả năng duy trì* và *Khả năng gia tăng;* và quản lý danh mục

đầu tư của doanh nghiệp để tối đa hóa giá trị biểu tượng. Trong chương này, chúng tôi sẽ liệt kê những thứ bạn cần chuẩn bị và mô tả các bước để xây dựng cũng như quản lý sự phát triển biểu tượng của bạn.

Những năng lực cần có

Theo tập đoàn tư vấn sáng tạo quốc tế Doblin, có bốn yếu tố cấu thành năng lực của doanh nghiệp. Chúng tôi cho rằng bốn yếu tố này chính là bộ khung tuyệt vời để xây dựng năng lực *Lợi thế biểu tượng* của bạn.

Bốn yếu tố này là:

1. Thiết kế tổ chức

2. Phương pháp tiếp cận

3. Tài năng và nguồn lực

4. Thang đánh giá và sự khích lệ

Cách duy nhất để tạo ra sự khác biệt đáng kể trong tổ chức của bạn là xem xét tất cả các yếu tố này. Bên cạnh đó, bạn cần đảm bảo chúng có thể vận hành cùng nhau để tạo ra một hệ sinh thái hiệu quả.

Tất nhiên, đây không phải là một nhiệm vụ đơn giản - nhưng dù sao thì bạn cũng không thể kỳ vọng một kết quả ấn tượng chỉ bằng một vài điều chỉnh không đáng kể. Tốt nhất là bạn hãy tập hợp một nhóm cổ đông thích hợp và cùng nhau xây dựng nền tảng năng lực chân chính và vững chắc cho doanh nghiệp của mình. Chúng ta sẽ cùng xem xét những điều này một cách cụ thể hơn.

1. Thiết kế tổ chức

Có được sự hỗ trợ từ cấp lãnh đạo

Chiến lược *Lợi thế biểu tượng* được thực hiện với mục đích chính là thay đổi doanh nghiệp của bạn, và bạn không thể làm điều đó khi không có người đồng hành phù hợp.

Rõ ràng, điều này nên bắt đầu ở cấp cao nhất. Những sản phẩm mang tính biểu tượng nhất đều nhận được sự hỗ trợ của mọi thành viên trong công ty, bao gồm cả CEO. Các công ty sở hữu

những sản phẩm mang tính biểu tượng đều hiểu tầm quan trọng của việc đầu tư vào chiến lược *Lợi thế biểu tượng*, dù họ có gọi nó bằng cái tên đó hay không.

Trao quyền sở hữu và trách nhiệm

Hãy tìm một người tán thành và hiểu rõ chiến lược *Lợi thế biểu tượng* của công ty, sau đó hãy trao quyền cho họ chịu trách nhiệm tiến hành chiến lược này và yêu cầu họ báo cáo tiến độ thực hiện. Người này sẽ bổ sung sức ảnh hưởng cho chiến lược *Lợi thế biểu tượng*, và toàn bộ đội ngũ nhân viên thực hiện chiến lược này phải làm theo hướng dẫn.

Bên cạnh việc chọn người đứng đầu, bạn sẽ cần tập hợp được một đội ngũ để thực hiện chiến lược. Nhóm này thường bao gồm những nhân viên giỏi nhất từ khắp các phòng ban trong công ty, vì chiến lược này có hiệu quả nhất khi nó được lan tỏa đến mọi hoạt động của tổ chức. Những cá nhân này sẽ chịu trách nhiệm xác định xem *Lợi thế biểu tượng* nên được triển khai như thế nào trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Và cách triển khai đó phải được hiện thực hóa bằng hành động để biến *Lợi thế biểu tượng* thành hiện thực.

Điều quan trọng là bạn phải giữ cho mục tiêu và động lực làm việc của đội ngũ nhân viên phù hợp với nhiệm vụ phát triển và bảo vệ tài sản mang tính biểu tượng. Điều đó thể hiện sự quyết tâm và cam kết của công ty đối với việc phát triển *Lợi thế biểu tượng*, đồng thời cho thấy từng thành viên trong nhóm đều đóng vai trò vô cùng quan trọng trong chiến lược này.

Lập quỹ phát triển Lợi thế biểu tượng

Phát triển *Lợi thế biểu tượng* là một khoản đầu tư vào tương lai của công ty. Nếu thật sự nghiêm túc trong việc thực thi chiến lược này, bạn sẽ cần phân bổ một khoản ngân sách cho nó. Chiến lược này đòi hỏi thời gian, tài năng và nguồn lực, mà hiển nhiên những thứ này không miễn phí. Càng quyết liệt trong cam kết trở thành biểu tượng, bạn càng có thể kỳ vọng nhiều thành quả hơn từ chiến lược này.

Về khía cạnh tài chính, có những lý do hợp lý để bạn mạnh tay đầu tư cho *Lợi thế biểu tượng*. Như chúng tôi đã đề cập trong những phần trước, thương hiệu mang tính biểu tượng đem lại lợi nhuận lớn hơn rất nhiều so với những thương hiệu không có tính biểu tượng. Bằng cách đầu tư tạo ra một sản phẩm mang tính biểu

tượng, bạn đang cho mình cơ hội để thu lại lợi nhuận khổng lồ từ sản phẩm đó trong tương lai. Và việc tái đầu tư sẽ càng khuếch đại lợi nhuận này.

Tuyệt vời hơn nữa, *Lợi thế biểu tượng* không chỉ tập trung vào kết quả thu được trong dài hạn, mà bạn hoàn toàn có thể kỳ vọng nhận được lợi ích ngắn hạn và trung hạn.

Nhưng tất nhiên là bạn chỉ có thể đạt được những kết quả đó khi bạn chịu chi tiền để đầu tư.

2. Phương pháp tiếp cận

Đưa Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng vào hệ thống

Sẽ rất lý tưởng nếu đội ngũ mà bạn tập hợp ở trên cũng tham gia soạn thảo *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*. Bởi vì nếu họ góp phần tạo ra *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* thì họ sẽ càng có động lực để áp dụng nó vào hiện thực.

Đội ngũ này sẽ chịu trách nhiệm vận dụng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* vào đúng thời điểm trong mọi quy trình, từ phát triển sản phẩm đến marketing, từ phân phối đến tài chính.

Ví dụ, trong quá trình thiết kế, *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* có thể được sử dụng ngay từ đầu để định hướng thiết kế sản phẩm. Ngoài ra nó cũng có thể được dùng để truyền cảm hứng trong suốt quá trình thiết kế và để đánh giá các mô hình thiết kế mẫu ở cuối quá trình này.

Đương nhiên bạn sẽ sử dụng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* để đánh giá các mood board[22], vận dụng nó trong từng giai đoạn thiết kế sản phẩm, trong suốt quá trình phát triển trải nghiệm người dùng (UX: User Experience) và giao diện người dùng (UI: User Interface), cũng như trong các giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển và triển khai các chiến dịch marketing.

[22] *Bảng trình bày ý tưởng hoặc các tác phẩm tham khảo để phục vụ quá trình thiết kế. Ngoài tác dụng liệt kê ý tưởng, mood board còn thể hiện cảm giác, ấn tượng mà sản phẩm sẽ mang lại cho người dùng.*

Có thể bạn cũng thấy được vai trò quan trọng của *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* trong việc tuyển dụng ứng viên phù hợp, trong việc ra quyết định mua hay thoái vốn, và cả trong việc lựa chọn nhà bán lẻ phù hợp để phân phối sản phẩm của bạn.

Bạn có thể quyết định cách sử dụng *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* tùy vào hoạt động kinh doanh của mình. Nhưng nếu không có kế hoạch sử dụng rõ ràng và cụ thể thì bạn rất khó phát huy công dụng của *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng*. Nói cách khác, bạn cần xác định địa điểm, thời gian và cách thức áp dụng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* để khai thác tối đa sức mạnh của nó.

Hãy nhớ rằng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của bạn không nên là một tài liệu có nội dung bất biến. Thay vào đó, bạn và đội ngũ của mình nên thường xuyên đánh giá và làm mới nó - vì thế giới không ngừng chuyển động nên bạn không thể mong đợi những nội dung mà mình vạch ra sẽ luôn phù hợp. Những buổi đánh giá này là cơ hội tốt để xem xét yếu tố nào hiệu quả và những khía cạnh nào cần được cải thiện.

Duy trì Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng

Đa số các nhân viên đều hoài nghi những sáng kiến mới, và rất có thể ban đầu họ sẽ nhìn nhận chiến lược *Lợi thế biểu tượng* là phiền phức hoặc chỉ là xu hướng nhất thời. Bạn sẽ cần một chút nỗ lực để thuyết phục họ ủng hộ chiến lược này.

Đừng nghĩ rằng bạn chỉ việc in *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* và đặt nó trên bàn làm việc của nhân viên hoặc gửi email đường dẫn để họ tải tập tin nội dung trên mạng nội bộ thì họ sẽ tự giác làm theo. Bạn cần giải thích cho những người có liên quan hiểu tại sao *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* lại quan trọng và lý do bạn muốn họ ủng hộ nó. Nhân viên của bạn cần cảm thấy *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* là một bước đi hợp lý và là cơ hội chứ không phải gánh nặng hay chướng ngại đối với công việc của họ.

Hãy trở thành một tín đồ nhiệt thành và truyền giảng thông điệp về miền đất hứa của *Lợi thế biểu tượng* cho những người bạn muốn làm việc cùng. Nhưng hãy nhớ rằng thuyết phục được họ hành động còn quan trọng hơn là chỉ thuyết phục họ thay đổi niềm tin. Khi hành động của họ mang lại kết quả tốt, niềm tin của họ sẽ tự thay đổi theo.

3. Tài năng và nguồn lực

Tập hợp những tài năng phù hợp

Bạn cần đảm bảo đội ngũ của mình có đủ các kỹ năng phù hợp để thực thi chiến lược. Nếu bạn muốn xây dựng *Khả năng gây chú ý*

và *Khả năng duy trì* hiệu quả, các thành viên trong đội ngũ của bạn phải đủ cởi mở để có thể kết hợp cái cũ và cái mới. Họ cần hiểu được tầm quan trọng của việc bảo vệ các yếu tố đặc trưng cũng như linh hoạt sáng tạo chúng. Họ cần hiểu về quá khứ, đồng thời tập trung vào tương lai.

Vì vậy, sau đây là một số kỹ năng và tố chất mà chúng tôi nghĩ bạn cần có trong đội ngũ của mình:

- **Tổ chức**

  Có rất nhiều việc phải làm để thực thi các phương pháp được nêu ra trong quyển sách này. Bạn cần những người biết cách lập kế hoạch và đảm bảo mọi thứ được thực hiện.

- **Phân tích**

  Nếu không đặt ra KPI - chỉ số đo lường hiệu quả công việc - và thường xuyên đánh giá các chỉ số này, bạn sẽ không biết được các chiến lược *Lợi thế biểu tượng* của mình có đang mang lại hiệu quả hay không.

- **Sáng tạo**

  Chiến lược *Lợi thế biểu tượng* cần rất nhiều ý tưởng. Bạn cần những người có thể tập trung suy nghĩ đúng hướng để sáng tạo các yếu tố đặc trưng và giữ cho sản phẩm luôn mới mẻ theo thời gian.

- **Thuyết phục**

  Bạn sẽ muốn toàn bộ công ty ủng hộ chiến lược *Lợi thế biểu tượng*, và điều đó nghĩa là bạn cần ai đó có khả năng chia sẻ và thuyết phục mọi thành viên trong công ty - bao gồm cả những nhân viên có tính hoài nghi nhất - tin vào tầm nhìn của bạn cũng như những cơ hội mà bạn nhìn thấy từ chiến lược này.

- **Nắm bắt lịch sử**

  Bạn cần những người biết trân trọng quá khứ và những bài học kinh nghiệm, cũng như hiểu được các quan điểm lịch sử.

- **Lãnh đạo**

Ai đó sẽ phải đứng ra kết nối tất cả lại với nhau và chịu trách nhiệm cuối cùng cho sự thành công của chiến lược. Người đó có thể chính là bạn.

Quản lý vòng đời của sản phẩm

Nếu muốn sản phẩm của mình luôn phù hợp với khách hàng, bạn cần chú tâm đến vòng đời sản phẩm. Các quyết định bạn đưa ra trong quá trình này là mấu chốt cho sự thành công lâu dài của sản phẩm.

Trước hết, bạn cần xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm trong nhiều năm. Chúng tôi gợi ý quãng thời gian khoảng ba năm, đủ để bạn có một vài phiên bản cải tiến của sản phẩm. Để vạch ra kế hoạch này, bạn cần có tầm nhìn rõ ràng về định hướng phát triển của sản phẩm, cùng với mục tiêu khiến sản phẩm có chỗ đứng vững vàng hơn và phù hợp hơn với thị trường sau mỗi lần đổi mới thiết kế. Bạn cũng cần tìm được sự cân bằng giữa cái mới và cái cũ, giữa sự mới mẻ và cảm giác quen thuộc. Sự cân bằng này là khác nhau đối với các ngành công nghiệp và những thương hiệu khác nhau. Nhưng dù thế nào đi nữa, mục tiêu chính của bạn vẫn là đảm bảo sản phẩm liên tục có mặt trên thị trường và đủ sức thu hút để khách hàng tiếp tục mua nó.

Có thể đến một lúc nào đó, sản phẩm của bạn không còn được ưa chuộng và bạn không thể làm gì để thay đổi thực tế đó. Có thể vì nó đã trở nên quá phổ biến hoặc chỉ gắn liền với một giai đoạn đã qua nào đó. Khi chuyện đó xảy ra, quyết định khôn ngoan nhất chính là rút sản phẩm ra khỏi thị trường và cất giữ nó trong "phòng lưu trữ" của thương hiệu. Hãy lưu giữ mọi thứ thuộc về sản phẩm đó, từ nguyên liệu, quá trình sản xuất cho đến đóng gói hay các tài liệu marketing, và tất nhiên là kể cả *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của nó. Biết đâu một lúc nào đó, bạn sẽ có cơ hội đưa sản phẩm này quay lại thị trường như một sản phẩm hoài cổ. Và quá trình này sẽ dễ dàng được thực hiện hơn nếu ban đầu bạn đã lưu trữ sẵn tất cả những gì mình cần.

Tìm đối tác phù hợp

Đối tác phù hợp không chỉ gói gọn trong đội ngũ nội bộ của công ty. Đôi khi bức tranh của bạn đòi hỏi vài mảnh ghép từ bên ngoài.

Một mạng lưới mối quan hệ cộng tác hiệu quả trong công việc có thể củng cố sức mạnh vốn có của bạn. Các đối tác phù hợp sẽ tăng cường *Khả năng duy trì* và giúp bạn mở rộng thị trường. Quan

trọng là bạn và đối tác phải có các giá trị và quan điểm tương đồng, vì nếu không, bạn có nguy cơ làm suy yếu *Lợi thế biểu tượng* của mình.

Nếu bạn cộng tác với một thương hiệu để phát triển sản phẩm hoặc chiến lược truyền thông, hoặc để họ trở thành nhà phân phối độc quyền sản phẩm của bạn, hãy tận dụng những *Lợi thế biểu tượng*của họ. Nếu thương hiệu đó có kết nối mạnh mẽ với một nhóm đối tượng khách hàng thì bạn có thể cũng có cơ hội tiếp cận với phân khúc thị trường đó khi cộng tác với họ. "Mượn" *Khả năng duy trì*của đối tác là một cách hiệu quả để tăng cường *Khả năng duy trì* của bạn.

Bên cạnh đó, rất có thể người tiêu dùng sản phẩm của bạn sẽ là những đối tác phù hợp nhất. Khi sản phẩm có kết nối sâu sắc với một nhóm đối tượng khách hàng, nó sẽ tự nhiên tạo được một cộng đồng những người cùng chí hướng và đam mê. Nếu điều này đúng với sản phẩm hiện có của bạn, hãy tìm cách cộng tác với một số thành viên có sức ảnh hưởng nhất của những cộng đồng này. Sự hợp tác này sẽ giúp bạn hiểu được mối quan tâm của khách hàng là gì và họ có mong muốn thế nào đối với sản phẩm của bạn, từ đó bạn sẽ có hướng phát triển sản phẩm phù hợp hơn. Điều này rất quan trọng, vì bạn có nguy cơ làm mất lòng những khách hàng trung thành của mình nếu họ cảm thấy bạn không quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của họ mà chỉ hướng tới những thay đổi vì lợi ích của bạn. Đừng xem thường sức mạnh của cộng đồng. Họ có thể chính là chìa khóa mở ra cánh cửa thành công cho bạn.

> Đối với những nhà nghiên cứu lịch sử thương hiệu thì Nike là một trường hợp khá khác thường. Nike hiểu rằng thương hiệu của mình có chỗ đứng trong tâm trí của khách hàng. Công ty cũng biết rằng những tín đồ của giày Nike không chỉ am hiểu về sản phẩm mà còn có thể nhiệt tình bảo vệ lịch sử của thương hiệu này hơn bất kỳ nhân viên nào của công ty.
>
> Vì vậy, Nike đã kết nối với cộng đồng những người đam mê sưu tập giày để hình thành một nhóm chuyên gia lịch sử thương hiệu bán thời gian. Những khách hàng này rất hào hứng khi được dành thời gian để nói hoặc viết về đam mê sưu tầm giày của mình. Vài người trong số họ thậm chí còn biến ga-ra nhà mình thành viện bảo tàng Nike thu nhỏ để trưng bày những bộ sưu tập giày quý giá. Đam mê của họ được công nhận và tôn trọng, nhưng quan trọng hơn cả là họ có cơ hội góp phần vào tương lai của một thương hiệu mà họ tôn sùng. Điều này giúp thắt chặt sự gắn kết giữa thương hiệu và khách

hàng.

Không phải thương hiệu nào cũng có được những khách hàng trung thành và nhiệt huyết, nhưng đối với những thương hiệu có thể xây dựng được một cộng đồng khách hàng như vậy thì phương thức của Nike có thể rất hữu hiệu để củng cố mối quan hệ giữa thương hiệu và khách hàng.

4. Thang đánh giá và sự khích lệ

Có tiêu chí để đánh giá những điều quan trọng

Peter Drucker có một câu nói nổi tiếng liên quan đến nội dung của phần này: "Việc mà bạn không thể đánh giá thì bạn cũng không thể cải thiện".

Nếu muốn liên tục xây dựng và cải thiện *Lợi thế biểu tượng*, bạn cần biết được mức độ hiệu quả của *Khả năng gây chú ý, Khả năng duy trì* và *Khả năng gia tăng* của mình. Dưới đây là một số phương pháp đánh giá mà bạn có thể áp dụng để theo dõi tiến trình xây dựng *Lợi thế biểu tượng.*

Khả năng gây chú ý: bạn nên đánh giá khả năng này bằng phương pháp định lượng. Ví dụ, trong bảng theo dõi sức mạnh của thương hiệu hằng năm, bạn có thể thêm một câu hỏi để tìm ra mức độ khác biệt của các sản phẩm hay dịch vụ của mình so với đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp định lượng nên đi kèm với một quá trình điều tra thông tin chi tiết về thái độ và cảm nhận của khách hàng đối với sản phẩm để bạn hình dung được sức ảnh hưởng của các yếu tố đặc trưng. Bạn có thể làm điều đó thông qua một buổi khảo sát ý kiến khách hàng. Hãy xem khách hàng có dễ dàng xác định được những yếu tố đặc trưng của bạn hay không và những yếu tố này có giá trị như thế nào đối với họ.

Khi hiểu các yếu tố đặc trưng của mình, bạn có thể tổ chức một cuộc khảo sát theo mô hình lựa chọn rời rạc[23] để khách hàng đánh giá cùng lúc nhiều yếu tố riêng lẻ khác nhau của sản phẩm, từ đó hình dung được sản phẩm hoàn chỉnh sau cùng sẽ được đón nhận ra sao.

23 (Discrete choice measurement) Mô hình lựa chọn thường được sử dụng để đánh giá nhu cầu của người tiêu dùng. Tất cả các phương án lựa chọn thuộc nhiều khía cạnh khác nhau (của sản phẩm) sẽ được trình bày cùng lúc (phông chữ, hình ảnh, logo, giá thành…), người

tham gia sẽ so sánh từng yếu tố riêng lẻ với nhau và chọn ra phương án mà họ thích hơn.

Khả năng duy trì: bạn có thể thêm một tiêu chí đánh giá khác vào bảng theo dõi sức mạnh thương hiệu hằng năm, đó là tiêu chí đánh giá mức độ phù hợp. Các tiêu chí đánh giá có thể được chia nhỏ theo bốn tính chất quan trọng của *Khả năng duy trì,* bao gồm sự quen thuộc, ý nghĩa, sự vui thích và sự phấn khích.

Khả năng gia tăng: tiêu chí đánh giá cuối cùng mà bạn có thể thêm vào bảng theo dõi sức mạnh thương hiệu hằng năm chính là mức độ nhận biết thương hiệu có gợi nhắc[24] và mức độ nhận biết thương hiệu tự nhiên[25]. Bạn có thể mở rộng tiêu chí đánh giá tới các yếu tố đặc trưng chính của sản phẩm để xem mọi người hiểu và nhớ các yếu tố này đến mức độ nào.

[24] *(Aided awareness) Mức độ người tiêu dùng nhận thức về thương hiệu khi được gợi nhắc những câu như "Anh chị có biết giày thể thao chuyên nghiệp của Nike không?".*

[25] *(Unaided awareness) Mức độ người tiêu dùng nhận thức về thương hiệu mà không cần gợi nhắc, có cấu trúc đại loại là "Hãy liệt kê 3 thương hiệu giày thể thao chuyên nghiệp mà anh chị biết".*

Xây dựng kế hoạch và chiến lược kinh doanh

Một khi bạn đã tập hợp được một đội ngũ thích hợp và đồng lòng hướng tới mục tiêu trở thành biểu tượng, việc đầu tiên bạn cần làm chính là cùng nhau phát triển chiến lược *Lợi thế biểu tượng.* Có ba vấn đề chính mà các bạn cần cùng nhau xác định.

1. **Mục tiêu và khát vọng của thương hiệu**

   Hãy đặt mục tiêu rõ ràng để đạt được vị thế biểu tượng trong một phân khúc khách hàng nhất định. Mục tiêu của bạn là đưa thương hiệu trở thành chuẩn mực cao nhất cho các tiện ích mang tính biểu tượng trong lĩnh vực kinh doanh mà bạn đang hoạt động.

2. **Nơi triển khai**

   Tiếp theo, bạn cần xác định bạn muốn trở thành biểu tượng ở đâu. Hãy xác định phân khúc khách hàng, phân khúc sản phẩm/dịch vụ, các kênh và khu vực địa lý mà bạn muốn trở thành biểu tượng ở đó. Chúng tôi đề nghị bạn hãy tập trung vào một phân khúc nhỏ trước và phát triển từ đó.

3. **Cách để chiến thắng**

   Một khi bạn đã xác định rõ thị trường của mình, hãy chủ động soạn thảo một kế hoạch để giành chiến thắng bằng *Lợi thế biểu tượng*. Hãy xem bạn sẽ xây dựng *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* bằng cách nào để chúng hiệu quả và có sức ảnh hưởng lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Phát triển lộ trình tăng trưởng nhiều năm

Bây giờ là lúc biến những chiến lược này thành lộ trình chi tiết. Hãy bắt đầu bằng việc phát triển một kế hoạch nhiều năm, trong đó bao gồm các điểm hành động, trách nhiệm và các mục tiêu tài chính. Vì *Lợi thế biểu tượng* có thể tạo ra tác động tài chính trong ngắn hạn cũng như dài hạn, nên bạn có thể tính đến ảnh hưởng của nó khi đưa ra các dự báo lời lỗ của doanh nghiệp.

Chúng tôi khuyến khích bạn hãy liệt kê các khả năng và hoạt động của mình trên một trục thời gian và phân bổ ngân sách cụ thể cho chúng. Trục thời gian này có thể là từ ba đến năm năm, và trong khoảng thời gian đó, bạn hãy xác định rõ các điểm chính trong chu kỳ phát triển sản phẩm, kế hoạch đổi mới và các hoạt động marketing.

> **Mục tiêu của bạn là đưa thương hiệu trở thành chuẩn mực cao nhất cho các tiện ích mang tính biểu tượng trong lĩnh vực kinh doanh mà bạn đang hoạt động.**

Phát triển kế hoạch thiết kế cho Khả năng gây chú ý lớn hơn

Bước đầu tiên trong kế hoạch thiết kế của bạn là tạo ra và duy trì *Khả năng gây chú ý*. Hãy thực hiện đầy đủ các bước để đảm bảo bạn có những yếu tố đặc trưng hiệu quả, cũng như không ngừng làm cho những yếu tố này nổi bật và đáng chú ý. Các yếu tố này chính là những viên đá quý mà các nhà thiết kế luôn phải tôn vinh.

Tiếp theo, bạn cần giữ cho sản phẩm luôn mới mẻ nếu muốn dẫn đầu thị trường. Điều này đòi hỏi một kế hoạch thiết kế dài hạn. Tần suất làm mới sản phẩm tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh của bạn. Nhưng nếu bạn lựa chọn đứng yên, điều đó đồng nghĩa với việc bạn đã cho đối thủ cơ hội tấn công mình. Nên nhớ, trong thị trường thay đổi nhanh chóng hiện nay, bạn có thể trở nên lỗi thời chỉ sau một đêm.

- Hãy xác định tần suất cần làm mới sản phẩm. Nếu bạn

không chắc chắn, hãy chọn phương án quen thuộc nhất với bạn. Hãy đưa các lần làm mới sản phẩm vào chương trình hoạt động của công ty và sử dụng *Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* như kim chỉ nam cũng như nguồn cảm hứng.

- Bên cạnh đó, hãy xem xét cộng tác với các thương hiệu khác. Những hoạt động cộng tác và các phiên bản đặc biệt của sản phẩm có thể là một cách hiệu quả để giữ sản phẩm của bạn luôn mới mẻ, phù hợp, cũng như giúp mở rộng phân khúc khách hàng cho thương hiệu của bạn.

Phát triển nguồn cảm hứng sáng tạo để giữ vững Khả năng duy trì

Quá trình phát triển sản phẩm không nên dừng lại ở các thiết kế mỹ thuật. Thay vào đó, bạn cần hướng tới việc không ngừng phát triển các yếu tố đặc trưng. Hãy thường xuyên tìm cách cải tiến những yếu tố đặc trưng này để sức ảnh hưởng của chúng mạnh mẽ hơn theo thời gian.

Nike đã làm điều này một cách xuất sắc với đế giày đệm khí ở dòng sản phẩm Nike Air. Từ một thiết kế đệm khí nhỏ ở gót giày Air Max đời đầu, Nike đã phát triển những đôi giày có đế hoàn toàn bằng đệm khí. Sự cải tiến này giúp lợi ích của sản phẩm được thể hiện rõ ràng hơn và tăng khả năng hiển thị của yếu tố đặc trưng.

Các công ty hàng đầu không chỉ đổi mới các yếu tố đặc trưng mà họ còn cải tiến những tiện ích mà các yếu tố này mang đến cho khách hàng. Nhờ đó, sản phẩm của họ dẫn đầu thị trường và trở thành tiêu chuẩn cho những tiện ích mà ngành hàng của họ mang lại.

Trong Chương 4, chúng tôi đã chia sẻ câu chuyện về sự theo đuổi không ngừng nghỉ của Amazon với lợi ích "không chờ đợi" bằng giải pháp 1-Click. Đó chính là ví dụ cho việc tập trung làm chủ một tiện ích, ngay cả khi phải làm tổn hại đến các hoạt động kinh doanh hiện hữu khác. Và chính cách tiếp cận đó đã giúp Amazon luôn phù hợp với thị trường.

Cải tiến các yếu tố đặc trưng theo cách này giúp nới rộng khoảng cách giữa sản phẩm của bạn và các sản phẩm thay thế khác trên thị trường. Điều đó khiến người khác khó mà bắt chước bạn, đồng thời giúp duy trì sự hứng thú của khách hàng đối với sản phẩm của bạn (cũng như đảm bảo họ tiếp tục rút hầu bao để mua chúng).

Bên cạnh cải tiến các yếu tố đặc trưng, bạn cũng nên cân nhắc sử dụng các yếu tố đặc trưng để phát triển những sản phẩm mới và độc đáo. Như chúng tôi đã trình bày trong Chương 5, sự phát triển này bao gồm tăng hạng và giảm hạng sản phẩm, cộng tác với các thương hiệu khác để mở ra thị trường mới và cơ hội mới cho sản phẩm hiện có của bạn, cũng như phát triển các dòng sản phẩm mở rộng. Bạn chỉ cần đảm bảo là mọi thứ đều được xây dựng trên *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* để có thể tăng cường kết nối với khách hàng.

Phát triển chiến lược marketing để tăng cường Khả năng duy trì và Khả năng gia tăng

Như chúng tôi đã đề cập, *Lợi thế biểu tượng* khiến sản phẩm trở thành công cụ marketing vô cùng hiệu quả. Vì vậy, mục tiêu của các hoạt động quảng cáo và tiếp thị chỉ đơn giản là thu hút sự chú ý đến những yếu tố đặc trưng của sản phẩm, tránh vay mượn sức hút cũng như tránh sử dụng chiêu trò. Bạn có thể sẽ cần xây dựng một chiến lược dài hạn để hoàn thành mục tiêu này một cách nhất quán mà không lỗi thời.

Câu chuyện và mục tiêu của thương hiệu là một phần của tính đặc trưng. Những yếu tố này đã được nêu trong *Cẩm nang Ngôn ngữ Thương hiệu Biểu tượng* của bạn. Bạn sẽ muốn chúng được hiểu một cách nhất quán bởi những người ở trong lẫn ở ngoài công ty. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn nên lặp đi lặp lại cùng một nội dung, vì khi làm vậy, thương hiệu của bạn sẽ trở nên chán ngắt (mà chắc chắn là bạn không muốn như vậy).

Hãy nghĩ về câu chuyện thương hiệu của bạn giống như Tintin, nhân vật chính của một loạt truyện tranh dài tập. Tintin có hình ảnh và cách hành động nhất quán tuyệt đối trong tất cả các cuộc phiêu lưu của mình. Câu chuyện thương hiệu của bạn cũng nên như thế: nó có thể được kể từ nhiều góc độ khác nhau nhưng vẫn truyền đạt một thông điệp nhất quán. Và hãy đảm bảo những yếu tố đặc trưng của bạn hiện lên thật rõ ràng trong mọi hoàn cảnh.

Sự lãnh đạo mạnh mẽ và những chỉ dẫn rõ ràng là rất cần thiết cho cả quá trình này. Nếu bạn thực hiện chiến lược marketing thông qua các công ty trung gian, hãy chuẩn bị một bản nội dung định hướng thật rõ ràng cho họ - nhớ là hãy tập trung vào các cơ hội sáng tạo thay vì áp đặt giới hạn. Cuối cùng, hãy lựa chọn phương tiện truyền thông một cách khôn ngoan, vì phương tiện mà bạn chọn cũng nói lên nhiều điều về bạn hệt như thông điệp mà bạn muốn truyền đi.

Đừng tiếp cận khách hàng bằng những thông điệp bán hàng ồn ào thông thường. Các yếu tố đặc trưng tốt sẽ làm sản phẩm của bạn trở nên khác biệt mà vẫn duy trì được sự liên kết với khách hàng. Khi đó, chiến lược marketing của bạn nên tập trung vào việc đưa sản phẩm lọt vào tầm mắt của mọi người một cách phù hợp.

Hãy dành thời gian để phát triển kế hoạch. Hãy xác định thị trường mà bạn muốn chiếm lĩnh và thời điểm bạn muốn điều đó diễn ra. Và hãy luôn đánh giá tiến độ để đảm bảo bạn đi đúng hướng.

Nếu từng xem qua một mẩu quảng cáo của thương hiệu rượu Jack Daniel's, bạn có lẽ đã hình dung được kha khá về thị trấn Lynchburg, bang Tennessee. Đó là một thị trấn nhỏ lâu đời, và nó tồn tại đến giờ là nhờ nhà máy chưng cất rượu whisky của Jack Daniel's. Tại Lynchburg, mọi công đoạn của quá trình chưng cất rượu vẫn được thực hiện theo đúng cách mà ông già Jack khó tính đã làm hồi những năm 1800. Và nhiều người làm việc trong nhà máy chưng cất trông như thể họ cũng đến từ thời đại đó.

Tất nhiên, những mô tả trên không thể chính xác cho những gì đang diễn ra ngày nay. Gần đây, nhà máy chưng cất đã mở rộng đáng kể để có thể đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng đối với rượu whisky thương hiệu Jack Daniel's. Công ty này cũng mở rộng các dòng sản phẩm và cho ra đời nhiều loại rượu whisky thú vị, nhờ đó mở ra các thị trường mới và cơ hội bán hàng mới.

Nhưng câu chuyện nhất quán được kể qua những mẩu quảng cáo đen trắng thể hiện được giá trị truyền thống và cái hồn của thị trấn nhỏ - cùng với hình ảnh chai rượu Jack Daniel's mang tính biểu tượng xuất hiện ở góc dưới cùng bên phải của mọi mẩu quảng cáo. Đó chính là một quyết định có chủ đích và khôn ngoan. Mọi mảnh ghép của hoạt động truyền thông chỉ đơn giản là dặm thêm gia vị cho các giai thoại và củng cố phong cách của thương hiệu.

Các quảng cáo của Jack Daniel's đã chứng minh rằng chúng ta có thể kể một câu chuyện thương hiệu nhất quán theo những cách mới mẻ và thú vị từ năm này sang năm khác. Đây là một công thức mà không ai nên phá vỡ - cũng giống như cách người ta duy trì công thức tạo ra những giọt whisky bên trong chai rượu Jack Daniel's biểu tượng vậy.

JACK DANIEL'S SEVEREST CRITIC is our whiskey taster who makes sure our whiskey is gentled to the proper sippin' smoothness.
This gentleman's word is law at Jack Daniel's small distillery. He tastes our whiskey just as it comes from the room-high Charcoal Mellowing vats. And if he should say "no," the whole batch would be rejected, and the charcoal replaced for the next run. You see, we're not taking any chances on changing the quality of Jack Daniel's. One sip, we believe, will tell you why.
THE TENNESSEE SIPPIN' WHISKEY
CHARCOAL MELLOWING BUILDING
RIGHT HERE, IN THIS VAT of hard maple charcoal, is where Jack Daniel's becomes a smooth, sippin' Tennessee Whiskey.
When we first make Jack Daniel's it's much like any good whiskey. But then, in our mellowing house, we give it an extra blessing. Here, every drop is seeped through twelve feet of charcoal before aging. And this slow trip puts it in a class all its own. Charcoal mellowing is why no other whiskey achieves such rare, sippin' smoothness. And why our labels will always read: Jack Daniel's Tennessee Whiskey.
CHARCOAL MELLOWED DROP BY DROP
AT JACK DANIEL'S DISTILLERY, these gentlemen make whiskey as their fathers before them did.
There are dozens of men who work in our Hollow whose fathers have worked here too. That's good, because it means the elder hands can pass their knowledge and skills to newer generations coming along. That's the way it's been since Mr. Jack Daniel taught his nephew, Lem Motlow, how to make whiskey. A sip, we believe, and you'll be glad we still set store in family tradition.
SMOOTH SIPPIN' TENNESSEE WHISKEY

Quảng cáo của Jack Daniel's năm 1961, 1973 và 1987

Phát triển phương pháp quản lý danh mục đầu tư mang tính biểu tượng

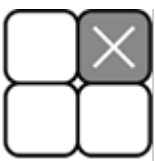
Một trong những sai lầm lớn trong tư duy kinh doanh những năm gần đây chính là tập trung vắt cạn lợi nhuận từ các sản phẩm sinh lợi cao và đầu tư quá mức vào các sản phẩm mới nổi. Chúng tôi không nói bạn không nên đầu tư vào các sản phẩm mới. Trên thực tế, bạn hoàn toàn nên làm như vậy. Nhưng bỏ bê các sản phẩm đang sinh lợi sẽ dẫn đến việc bỏ lỡ nhiều cơ hội. Các thương hiệu mang tính biểu tượng mang lại lợi nhuận cao hơn nhiều, vì vậy chúng tôi nghĩ sẽ khôn ngoan hơn khi đầu tư phát triển những thương hiệu này thay vì vắt kiệt chúng.

Khi quyết định danh mục đầu tư, thay vì chỉ nhìn vào sự tăng trưởng và thị phần, chúng tôi đề nghị bạn nên sử dụng ma trận *Danh mục đầu tư Lợi thế biểu tượng* bên dưới.

Tiềm năng biểu tượng thấp
Tiềm năng biểu tượng cao
Tăng trưởng doanh thu cao
Xây dựng *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* mạnh mẽ hơn
Đầu tư mạnh vào *Khả năng gia tăng*, đồng thời duy trì đầu tư cho *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì*
Tăng trưởng doanh thu thấp
Thoái vốn
Đầu tư nhiều hơn vào *Khả năng gia tăng* trong một thị trường ngách

Ma trận Danh mục đầu tư Lợi thế biểu tượng™

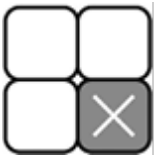
Chúng ta sẽ cùng xem xét trục tăng trưởng doanh thu và trục tiềm năng biểu tượng. Mục tiêu của chúng ta là đến được góc phần tư trên cùng bên phải, nơi bạn đã tối đa hóa tiềm năng biểu tượng của mình và hưởng lợi từ đó. Hãy xem xét từng phần một cách chi tiết hơn.



Tiềm năng cao và tăng trưởng cao

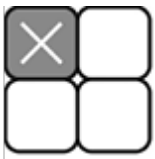
Nếu bạn đã có một sản phẩm thành công và có khả năng để thành công hơn nữa, bạn thật sự rất may mắn! Công việc của bạn đơn giản là khuếch đại *Lợi thế biểu tượng* mà sản phẩm đã có.

Phần lớn khoản đầu tư này sẽ được dùng cho việc phát triển *Khả năng gia tăng* của sản phẩm. Nhưng như một phần trong việc quản lý vòng đời sản phẩm, bạn cũng cần tiếp tục phát triển *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* cho nó. Xét trong ma trận, đây là vị trí mà ai cũng khao khát đạt được.



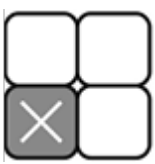
Tiềm năng cao và tăng trưởng thấp

Nếu một sản phẩm có *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* mạnh mẽ nhưng không thể gia tăng về quy mô thì nó thuộc về phần này. Việc đầu tiên bạn phải làm là xác định thị trường ngách quan trọng nhất để khiến sản phẩm trở thành biểu tượng ở đó. Tiếp theo, hãy tập trung nỗ lực phát triển *Khả năng gia tăng* trong thị trường ngách mà bạn đã chọn. Chỉ sau khi bạn đã giành được trái tim của khách hàng trong thị trường của mình thì bạn mới nên cân nhắc đến việc mở rộng sang các thị trường khác.



Tiềm năng thấp và tăng trưởng cao

Đây là sản phẩm đã thành công nhưng không có *Lợi thế biểu tượng* mạnh mẽ. Nhiệm vụ của bạn là làm cho sản phẩm nổi bật hơn so với đối thủ cạnh tranh và kết nối với khách hàng về mặt cảm xúc. Chúng tôi đề nghị bạn hãy tạo ra các yếu tố đặc trưng giúp đem lại sự khác biệt có giá trị cho sản phẩm. Một khi đã có những yếu tố này trong tay, bạn nên đầu tư vào *Khả năng duy trì*. Nếu thành công, bạn sẽ có được một thị phần lớn hơn và tăng khả năng thu hút khách hàng quay lại ủng hộ sản phẩm của bạn về lâu dài.



Tiềm năng thấp và tăng trưởng thấp

Đây là một tình huống khó, đặc biệt nếu bạn hoặc doanh nghiệp có sự gắn bó tình cảm đối với sản phẩm. Bởi vì nếu sản phẩm này không mang lại kết quả kinh doanh tốt, bạn cần phải từ bỏ nó.

Bạn có thể rút lại vốn đầu tư hoặc đưa sản phẩm vào kho lưu trữ. Dù thế nào thì bạn cũng phải thừa nhận rằng không đáng để đầu tư tiền vào một sản phẩm không hiệu quả.

Hãy sử dụng mô hình này để đánh giá các sản phẩm trong công ty bạn. Bạn sẽ có được nhiều góc nhìn khác nhau nếu thực hiện đánh giá với nhiều người. Sau đó, hãy tập trung nỗ lực của bạn vào đúng chỗ để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Hãy thắt dây an toàn và lên đường

Lợi thế biểu tượng bắt đầu với một điểm đến, một nơi mà sản phẩm của bạn là lựa chọn đầu tiên được khách hàng nhớ tới khi nghĩ về ngành hàng của bạn.

Sau đó, bạn cần vạch ra một bản đồ chiến lược để dẫn dắt bạn từ vị trí hiện tại đến vị trí biểu tượng tại điểm đến nói trên.

Cuối cùng, bạn cần một chiếc xe có động cơ mạnh mẽ, thật nhiều nhiên liệu, một cái lốp dự phòng và một người lái xe thông thạo để lái xe theo đúng lộ trình trên bản đồ. Đó chính là những năng lực chiến lược của bạn. Bạn cần có nhân viên, quy trình, nguồn lực và phương pháp quản lý danh mục đầu tư của công ty để tạo ra *Lợi thế biểu tượng* cho mình.

Nếu không có năng lực phù hợp, tham vọng trở thành biểu tượng của bạn sẽ chỉ là giấc mơ hão huyền.

Chương 9
Lời kết

Như bạn thấy qua những gì chúng tôi trình bày, *Lợi thế biểu tượng* không phải là một chiến lược quá phức tạp. Chiến lược này bắt đầu với tham vọng có được sản phẩm mang tính biểu tượng nhất trong lĩnh vực kinh doanh mà bạn theo đuổi. Sau đó là ba bước thực hiện, bao gồm:

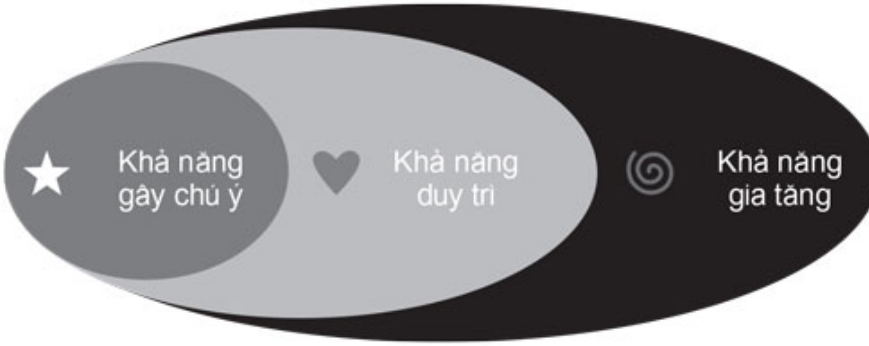
1. Xây dựng *Khả năng gây chú ý* hiệu quả hơn bằng cách phát triển các yếu tố đặc trưng.

2. Tăng cường *Khả năng duy trì* bằng cách tạo ra sự phù hợp vượt thời gian - cả về mặt chức năng của sản phẩm lẫn cảm xúc mà nó mang lại cho người sử dụng.

3. Tạo ra *Khả năng gia tăng* thông qua sự mở rộng các dòng sản phẩm, hoạt động marketing và phân phối.

Các bước này giúp sản phẩm có thêm khả năng trở thành biểu tượng và duy trì tính biểu tượng ấy theo thời gian.

Đây cũng là các bước có thể được áp dụng cho các thương hiệu đã là biểu tượng, các thương hiệu có tiềm năng trở thành biểu tượng và các thương hiệu mới vẫn đang trong quá trình phát triển. Và chúng phù hợp cho cả dịch vụ lẫn sản phẩm.



Mô hình Lợi thế biểu tượng™

Xây dựng nền tảng phù hợp cho doanh nghiệp mới

Nếu bạn đang trong giai đoạn lập kế hoạch cho một doanh nghiệp mới, việc bắt đầu bằng chiến lược *Lợi thế biểu tượng*® sẽ mang lại một khởi đầu tuyệt vời. Xây dựng *Khả năng gây chú ý* và *Khả năng duy trì* mạnh mẽ ngay từ những giai đoạn đầu sẽ dễ dàng hơn so với việc đưa chúng vào sau đó. Những khả năng này sẽ giúp sản phẩm của bạn nổi bật trên thị trường, cũng như đảm bảo thương hiệu của bạn phù hợp với thị trường mục tiêu. Hơn nữa, việc đưa yếu tố marketing vào sản phẩm sẽ giúp các quảng cáo của bạn có hiệu quả hơn, ngay cả với ngân sách eo hẹp.

Chiến lược này là một trong những việc tốt nhất bạn có thể thực hiện để đem tới cơ hội thành công cao nhất cho thương hiệu của mình.

Và đó thật sự là "Lợi thế"

Chúng tôi gọi chiến lược này là *Lợi thế biểu tượng* vì một lý do rất rõ ràng: đây là chiến lược cung cấp lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm của bạn. *Khả năng gây chú ý* giúp bạn thu hút nhiều sự quan tâm hơn trên thị trường. *Khả năng duy trì* giúp bạn phù hợp với khách hàng của mình hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

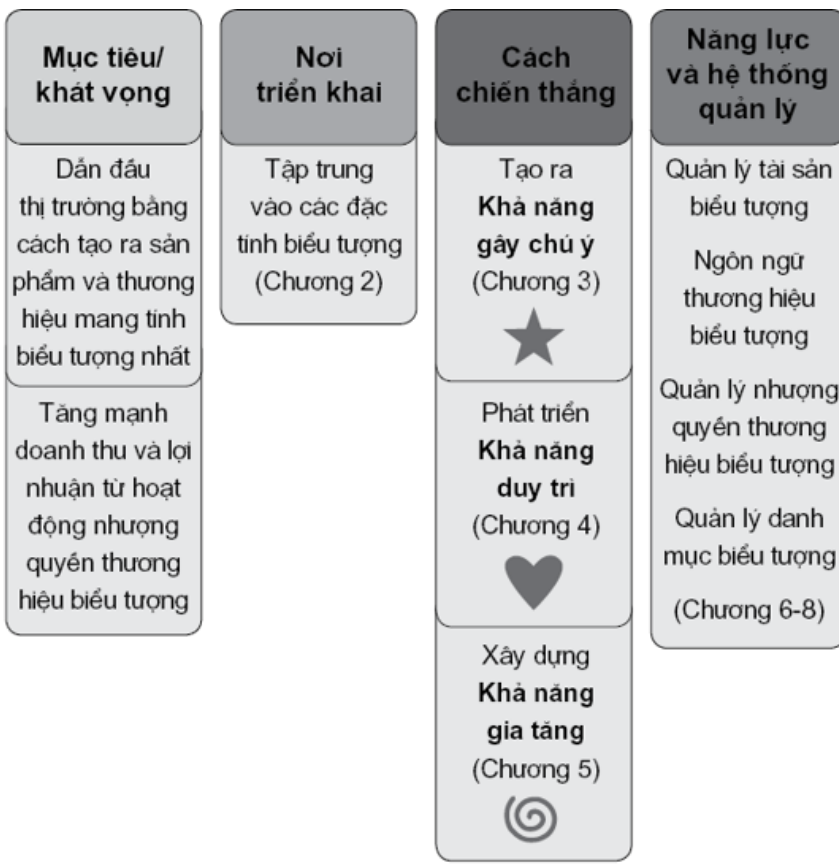
Chiến lược này đặc biệt quan trọng trong những ngành công nghiệp có vô số các dịch vụ tương tự nhau. Nhưng ngay cả đối với những doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp sáng tạo, chẳng hạn như các công ty khởi nghiệp về công nghệ, *Lợi thế biểu tượng* vẫn có thể mang lại cho bạn một khởi đầu mạnh mẽ hơn trong cuộc đua chỉ có hai hoặc ba đối thủ. Bởi vì người ta thường không biết trang mạng xã hội dùng để chia sẻ hình ảnh phổ biến thứ hai là gì. Tương tự, họ cũng không biết đâu là trang mạng cho

thuê phòng phổ biến thứ hai. Khi hoạt động trong một lĩnh vực mà một phương án thống trị thị trường, bạn phải đảm bảo mình có tính nổi trội và độ phù hợp cao hơn tất cả những đối thủ cạnh tranh.

Miếng pho-mát thơm ngon luôn hiệu quả hơn cái bẫy chuột xịn!

Tính kỷ luật của Lợi thế biểu tượng

Mặc dù việc xây dựng *Lợi thế biểu tượng* không khó, nó vẫn đòi hỏi tính kỷ luật. Nhưng suy cho cùng thì không có việc gì trong kinh doanh lại đem đến kết quả ấn tượng khi bạn không có sự cam kết và nỗ lực. Toàn bộ chiến lược có thể được tóm tắt trong sơ đồ này:


Mục tiêu/ khát vọng
Nơi triển khai
Cách chiến thắng
Năng lực và hệ thống quản lý
Dẫn đầu thị trường bằng cách tạo ra sản phẩm và thương hiệu mang tính biểu tượng nhất
Tăng mạnh doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động nhượng quyền thương hiệu biểu tượng
Tập trung vào các đặc tính biểu tượng (Chương 2)
Tạo ra Khả năng gây chú ý (Chương 3)
Phát triển Khả năng duy trì (Chương 4)
Xây dựng Khả năng gia tăng (Chương 5)
Quản lý tài sản biểu tượng
Ngôn ngữ thương hiệu biểu tượng
Quản lý nhượng quyền thương hiệu biểu tượng
Quản lý danh mục biểu tượng
(Chương 6-8)

Chiến lược *Lợi thế biểu tượng*

Có lẽ phần khó nhất của *Lợi thế biểu tượng* là giữ tinh thần kỷ luật và kiên trì đến cùng bởi vì bạn sẽ dễ bị thu hút bởi các mục tiêu hào nhoáng, dễ mất tập trung và đi chệch hướng.

Tùy vào hiện trạng của doanh nghiệp, có thể bạn sẽ gặp thử thách trong việc thuyết phục mọi người đồng ý phát triển tiếp một sản phẩm đã có chỗ đứng để biến nó thành một di sản bền vững hơn. Các đồng nghiệp của bạn có thể sẽ cho rằng việc phát triển tiếp một di sản cũ không mang lại sự phấn khích như việc tung ra một sản phẩm sáng tạo mới. Bạn phải nỗ lực truyền tải tầm nhìn của mình, cho mọi người biết tầm quan trọng của yếu tố di sản, đồng thời khen tặng và tưởng thưởng xứng đáng cho những cá nhân nhận thức tốt điều đó - bởi vì những phần thưởng giá trị nhất phải được dành cho những người giỏi nhất, và học cách tưởng thưởng là một "nghi thức" không thể thiếu đối với bất kỳ ai muốn điều hành một tổ chức lớn.

Bạn có đủ can đảm để hy sinh?

Bạn không thể nửa vời với chiến lược *Lợi thế biểu tượng*. Nếu muốn cưỡi con sóng lớn, bạn phải toàn tâm toàn ý. Chúng tôi nhận thấy các tổ chức thành công với *Lợi thế biểu tượng* thật sự rất quyết tâm trong việc làm chủ những tiện ích mà ngành hàng của họ mang lại, đến mức họ sẵn sàng tạo ra các dòng sản phẩm mới cho dù nó có thể làm tổn hại đến chính những sản phẩm hiện có của họ.

Ví dụ, máy đọc sách điện tử Amazon Kindle chắc chắn đã làm giảm doanh số bán sách truyền thống của Amazon. Tương tự, máy tính bảng iPad của Apple đang khiến người dùng giảm nhu cầu mua MacBook. Đây thật sự là một chiến lược kinh doanh khó về mặt chính trị doanh nghiệp, vì cơ sở hạ tầng và đội ngũ nhân viên của một bộ phận có thể sẽ chịu ảnh hưởng tiêu cực dưới sự thành công rực rỡ của một bộ phận khác trong công ty.

Tình huống này sẽ tự nhiên kích hoạt kháng thể của doanh nghiệp và nỗ lực tiêu diệt hoặc ức chế những gì được xem là mối đe dọa. Nỗi sợ sẽ trở thành một vấn đề nếu bạn để nó phát triển mà không kiểm soát. Chiến lược này đòi hỏi bạn phải có khả năng lãnh đạo mạnh mẽ và tầm nhìn hướng tới cái chung thay vì vụ lợi, nhưng xét về dài hạn, đây chính là giải pháp tốt nhất để xây dựng một thương hiệu trường tồn.

Tại sao cần theo đuổi chiến lược Lợi thế biểu tượng?

Chắc chắn chúng tôi đã thảo luận câu hỏi này và cung cấp cho bạn rất nhiều lý do rồi. Nhưng cũng chẳng hại gì nếu chúng tôi nhắc lại thêm lần nữa.

Trước hết là vì những lý do tài chính. Chiến lược này không đòi

hỏi một khoản kinh phí quá lớn. Bạn có thể thực hiện toàn bộ quy trình với cơ sở hạ tầng và đội ngũ nhân viên hiện có của mình.

Chiến lược này cũng ít rủi ro hơn so với việc theo đuổi một kế hoạch đổi mới triệt để. Khi cải tiến trên nền cũ, bạn đã có sẵn sản phẩm (hoặc dịch vụ), dây chuyền sản xuất, hệ thống phân phối, và quan trọng nhất là có sẵn khách hàng. Bạn sẽ tiếp tục xây dựng trên nền tảng đó. Chiến lược *Lợi thế biểu tượng* tập trung vào việc đạt được giá trị lớn nhất từ chính những tài sản hiện có này.

Nhờ tận dụng các tài sản sẵn có, bạn có thể tạo ra lợi nhuận nhiều hơn đáng kể bằng cách giúp giảm chi phí sản xuất khi mở rộng quy mô, cũng như bán sản phẩm với giá cao hơn vì giờ đây nó là một sản phẩm sở hữu những giá trị cảm xúc lâu năm đối với khách hàng.

Thứ hai, chiến lược *Lợi thế biểu tượng* cũng đơn giản hơn và dễ thực hiện hơn so với việc phát triển những năng lực mới. Mặc dù chiến lược này không yêu cầu nhiều kỹ năng chuyên môn mới để triển khai (vì bạn đang tận dụng những nguồn lực hiện có), nó đòi hỏi tài năng lãnh đạo và sự cam kết mạnh mẽ trong tổ chức của bạn. Bạn rất dễ bị cám dỗ và phân tâm bởi các mục tiêu mới hào nhoáng, đặc biệt nếu bạn có nhiều nguồn lực và sức ảnh hưởng.

Cuối cùng, nếu bạn muốn tạo dấu ấn trong tổ chức và được ca ngợi như một người hùng, triển khai chiến lược *Lợi thế biểu tượng* là cách tuyệt vời để giúp bạn đạt được điều đó. Bạn sẽ tạo ra tác động tích cực lên sự thành công ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Bạn sẽ nâng cao vị thế sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty mình so với các đối thủ cạnh tranh khác theo một cách bền vững hơn. Và đó là kết quả mà ai trong giới kinh doanh cũng đều mong muốn.

Đây là tất cả những lý do hấp dẫn để theo đuổi chiến lược *Lợi thế biểu tượng*: bạn sẽ kiếm được nhiều tiền hơn, chiến lược này dễ thực hiện hơn và nó có thể tạo điểm sáng cho sự nghiệp của bạn. Tuy nhiên, còn có một lý do sâu xa hơn khiến chúng tôi nghĩ bạn nên sử dụng chiến lược *Lợi thế biểu tượng*.

Lợi thế biểu tượng là một chiến lược vì con người

Khi có thông báo rằng bánh Twinkies[26] sẽ bị ngưng sản xuất, nhiều người đã phản đối kịch liệt. Họ phản đối không hẳn vì họ thường xuyên mua Twinkies, mà vì những chiếc bánh này đã có một vị trí nhất định trong trái tim của họ. Twinkies đại diện cho

một phần quá khứ tươi đẹp của những người gắn bó với nó, và họ không thể tưởng tượng nổi việc không còn được gợi nhớ về những hồi ức đó (hoặc sau này sẽ không còn ai chia sẻ trải nghiệm này với mình). Những thương hiệu đạt tầm vóc biểu tượng có khả năng mang lại cảm xúc cho người sử dụng, và đó chính là vũ khí khiến chúng trở nên đặc biệt.

26 Thương hiệu bánh ngọt nổi tiếng ở Mỹ, ra đời từ năm 1930 và vẫn được ưa chuộng đến ngày nay.

Hy vọng quyển sách này sẽ giúp bạn hiểu được tầm quan trọng của các thương hiệu mang tính biểu tượng, vì đó là những thương hiệu đại diện cho một phần của con người chúng ta khi chúng ta sử dụng chúng. Nếu bạn đã đọc đến trang này của quyển sách, rất có thể có một thương hiệu mà bạn quan tâm nhiều đến mức muốn nâng nó lên tầm biểu tượng.

Điều đó không chỉ tốt cho thương hiệu, mà còn tốt cho tất cả chúng ta.

Bởi vì dù có thừa nhận hay không thì mỗi người chúng ta đều có tình yêu sâu đậm với một vài thương hiệu. Và như tất cả những tình yêu lãng mạn trên thế giới này, chúng ta không muốn nó lụi tàn. Chúng ta muốn giữ tình yêu này hiện hữu trong cuộc sống của mình. Chúng ta sẽ hết lòng với tình yêu đó.

Với vai trò là người chăm sóc cho thương hiệu của mình, bạn có nhiệm vụ giữ lửa cho tình yêu ấy.

Chúng tôi hy vọng bạn tiếp tục phát triển *Lợi thế biểu tượng* cho các sản phẩm của mình. Và chúng tôi cũng hy vọng rằng trong quá trình đó, bạn sẽ lan tỏa thêm hạnh phúc và ý nghĩa cho thế giới này.